

EL MODELO SERVQUAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE
SERVICIO DE LA EMPRESA DE HUERTOS HIDROPÓNICOS PARA AGRICULTURA
URBANA: PAQUA

PRESENTADO POR:

LAURA VANESSA GODOY GUTIERREZ

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL

BOGOTÁ D. C

Tabla de contenido

Introducción	7
Capítulo I. Contextualización de la organización donde se realizó la investigación	9
Historia	9
Misión.....	9
Visión	9
Valores.....	10
Objetivos.....	10
Organigrama	11
Productos y servicios	11
Línea Hogar	11
Talleres de agricultura urbana.....	12
Techos	13
Capítulo II. Proceso de Investigación	14
Problema de Investigación	14
Objetivo General	15
Objetivos específicos	15
Justificación	16
Metodología.....	18
Enfoque de investigación Cualitativo	18
Técnicas de investigación.	20
Capítulo III. Aspectos teóricos y conceptuales.	22
1. Servicio	22
1.1 Definición de Servicio	22

1.2	Características de los servicios	23
1.3	Triangulo del servicio externo	27
1.4	Triangulo de servicio interno	31
2.	Orientación al cliente.....	33
3.	La cultura del servicio	35
4.	La calidad	36
5.	Calidad del cliente	39
5.1	Los clientes proporcionan valor estratégico	40
5.2	Valor de mercadeo del cliente.....	40
5.3	Valor económico del cliente	40
6.	Modelos de calidad y de calidad de servicio	41
6.1	Modelo de empresa de calidad.....	41
6.2	Modelo Iberoamericano de Calidad.....	43
6.3	Modelo ACSI.....	44
6.4	Modelo Nacional - Premio nacional a la excelencia y la innovación en la gestión para la competitividad y sostenibilidad.	45
6.5	Escuela nórdica y noreuropea	46
6.6	Modelo de tres componentes	47
6.7	Modelo de servició.....	47
6.8	Modelo SERVQUAL (Service Quiality)	48
6.9	Modelo de SERVPERF.....	53
6.10	Modelo de Satisfacción del cliente de Kano	53
6.11	Modelo de cadena de valor de servicios.....	54
6.12	Modelo cadena de valor del servicio.....	55
6.13	Modelo de la fórmula del servicio excelente	56

6.14	Modelo de excelencia en las empresas colombianas	56
7.	Cultura de orientación al cliente	59
7.1	Zona de transacciones	60
7.2	Zona de relaciones	61
7.3	Zona de indiferencia	61
7.4	Zona de desaprensión.....	62
7.5	Zona Cómoda.....	62
Capítulo IV.	Resultados de investigación	64
Encuesta para el diseño de un modelo que contribuya al fortalecimiento de la cultura de calidad	de servicio (Ver Anexo 1).....	64
Grupo Focal (Ver anexo 2).....		81
Observación		83
Conclusiones		85
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN		87
Introducción.....		87
Objetivo General		89
Objetivos Específicos		89
Metodología.....		90
Presupuesto.....		109
Cronograma		109
Conclusiones		110
REFERENCIAS		112
ANEXOS		115

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Organigrama.....	11
<i>Figura 2.</i> Estructura de la metodología.....	18
<i>Figura 3.</i> Triangulo del Servicio Externo	28
<i>Figura 4.</i> Triangulo de Servicio Interno	31
<i>Figura 5.</i> Modelo Zeithaml, Berry y Parasuraman	51
<i>Figura 6.</i> Modelo de análisis de las deficiencias	52
<i>Figura 7.</i> Caracterización para una cultura con orientación al cliente.....	60
<i>Figura 8.</i> Resultados Encuesta.....	65
<i>Figura 9.</i> Estrategia empresarial orientada al cliente.....	90
<i>Figura 10.</i> Gestión de Comunicación	96
<i>Figura 11.</i> Gestión de la experiencia del cliente.....	100
<i>Figura 12.</i> Gestión de la información	105

Lista de Tablas.

Tabla 1. Dimensiones y relacion entre percepcion y expectativas.....	49
Tabla 2. Resultados de encuesta.....	66
Tabla 3. Categoria Rol Directivo	71
Tabla 4. Categoria Calidad.....	74
Tabla 5. Categoria Ambiente	74
Tabla 6. Categoria relación cliente con proveedor interno	75
Tabla 7. Categoria Formación.....	76
Tabla 8. Categoria satisfacción con el trabajo	76
Tabla 9. Categoria identificación	77
Tabla 10. Categoria comunicación.....	77
Tabla 11. Tabla satisfaccion con el sueldo.....	78
Tabla 12. Preparación del personal nuevo y aprendizaje organizacional	78
Tabla 13. Categoria cultura organizacional.....	81
Tabla 14. Plan de accion para estrategia empresarial orientada al cliente	95
Tabla 15. Gestión de comunicación	99
Tabla 16. Gestión de la experiencia del cliente.....	104
Tabla 17. Gestión de la información	108
Tabla 18. Presupuesto	109
Tabla 19. Cronograma.....	109

Introducción

La calidad del servicio es un tema contemporáneo y base para que cualquier negocio permanezca en el mercado, de este depende el fracaso o éxito de las organizaciones. El modelo SERVQUAL es una herramienta que mide la calidad de servicio mediante las expectativas y percepciones de los clientes, basados en cinco dimensiones: la fiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y elementos físicos o tangibles. Es decir, es utilizada para analizar las expectativas de los usuarios sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa.

Dentro del sector servicios, la preocupación debe estar en que los clientes cada día tienen expectativas más elevadas y así mismo la competencia crece significativamente, por lo que cada organización trata de igualar o superar estas expectativas para permanecer en el mercado. Sin embargo, al innovar con un producto sofisticado y de alta tecnología, se deja de lado el brindar un servicio cálido, oportuno y eficaz para el cliente.

Por ende, el servicio es una posibilidad de elevar el nivel de percepción que tiene el cliente respecto al producto, aumentando así su valor. Por tal motivo la calidad de servicio es utilizada en las organizaciones como una herramienta de diferenciación; es por esto que el tener una cultura de calidad servicio dentro de la organización es fundamental para los empresarios que desean llegar a ser o mantenerse como líderes de alta calidad tanto en su producción, como en los servicios que prestan.

Dentro del ejercicio de la investigación, inicialmente se realizó una conceptualización general de la empresa huertos hidropónicos para la agricultura Urbana: Paqua, empresa a quien se le propondrá realizar la aplicación de la herramienta SERVIQUAL, la cual será ajustada de acuerdo a las necesidades requeridas de esta organización. Para ello se realizó la revisión teórica y

conceptual de servicio, elementos del servicio, calidad del servicio, cultura de calidad de servicio y modelos de servicio; dentro de este proceso elegí el modelo SERVQUAL dado que este ayuda a identificar el nivel percibido por los clientes, establece los requisitos de servicio que son importantes y los requisitos conectados con las diferencias halladas entre sus expectativas y sus percepciones sobre aspectos fundamentales como el conocimiento de sus necesidades, la planificación del servicio y las operaciones que tienen lugar en la prestación del servicio. Posteriormente se estableció el problema de investigación de acuerdo a la realidad de Paqua, definiendo los objetivos y una metodología adecuada para el curso de esta investigación.

Se aplicó una encuesta que evaluó aspectos de la cultura de servicio y cultura organizacional, se observó la realidad del equipo que conforma la organización, y finalmente se ejecutó un grupo focal en el cual participaron todo el equipo de trabajo de Paqua; estos instrumentos dieron el insumo para realizar el ajuste de la herramienta Serviqual de acuerdo a las necesidades requeridas.

Esta investigación pretende utilizar este modelo para generar un fortalecimiento de la cultura de servicio como estrategia corporativa para que exista un mejoramiento en la prestación del servicio manifestado en los niveles de satisfacción y fidelidad de los clientes y finalmente crear un modelo diferenciador en la prestación del servicio al cliente.

Capítulo I. Contextualización de la organización donde se realizó la investigación

La organización en la cual se realizó el proyecto de investigación es una empresa que quiere ofrecer a sus clientes la experiencia de cultivar plantas sin utilizar el suelo en la comodidad del hogar con un valor agregado que es el diseño y la innovación. La información es tomada de la página web de la organización: <https://paqua.co/>

“Paqua: Huertos Hidropónicos para Agricultura Urbana”

Historia

Paqua se crea por una iniciativa de cuatro jóvenes con un objetivo claro y definido: “el acceso a comida de calidad a un precio razonable y sin sacrificar el medioambiente”. Bajo esta iniciativa se aventuran a ejecutar su idea de negocio para generar una transformación. En la cual como socios y empleados de Paqua entendieron que el fin mayor no era generar dinero, si no contribuir en el mejoramiento del mundo. Y al mismo tiempo generan conciencia en las personas ya que comienzan a entender la problemática actual y se empoderan al tener un huerto en casa y cultivar sus propios alimentos.

Misión

Instalar huertas en el espacio urbano ofreciendo un mantenimiento único que capacite y acompañe a los agricultores creando así una comunidad de agricultores urbanos comprometidos con la producción de sus propias hortalizas. Crear un equipo comprometido con los agricultores urbanos para acompañarlos y convertirnos en la primera red de agricultura urbana.

Visión

Para el 2020, Paqua será el Gurú de Agricultura Urbana a nivel Latino América. Gracias a su innovación en cultura organizacional, logrará convocar el talento necesario para ser el líder en la producción de hortalizas y de herramientas de agricultura urbana para que las ciudades produzcan

2,000 hortalizas en el espacio urbano. Su solidez institucional hará que Paqua sea una empresa B y un ente que represente la innovación, donde individuos se unen para trabajar de manera colectiva para tener un impacto social y ambiental.

Valores

1. Feliz y motivado
2. Innovador
3. Transparente y honesto
4. Proactivo
5. Persistente
6. Mente abierta

Objetivos

Dentro de la planeación estratégica de Paqua, se plantean objetivos a corto, mediano y largo plazo. A corto plazo quieren construir su primera comunidad de agricultores urbanos con 500 usuarios en la ciudad de Bogotá, Colombia. A mediano plazo pretenden extenderse a nivel nacional y llegar a las diferentes ciudades replicando el modelo validado en Bogotá (Cali, Medellín, Barranquilla, Santa Marta, Cartagena y Bucaramanga). Por último, a largo plazo quieren ser la primera comunidad de agricultores urbanos en Latino América, sus clientes tendrán sus huertas en sus hogares y podrán compartir con otros clientes de la comunidad sus experiencias de cultivar e incluso intercambiar alimentos (Ciudad de México, Rio de Janeiro, Sao Pablo, Lima, Quito, Santiago de Chile y Buenos Aires).

Organigrama

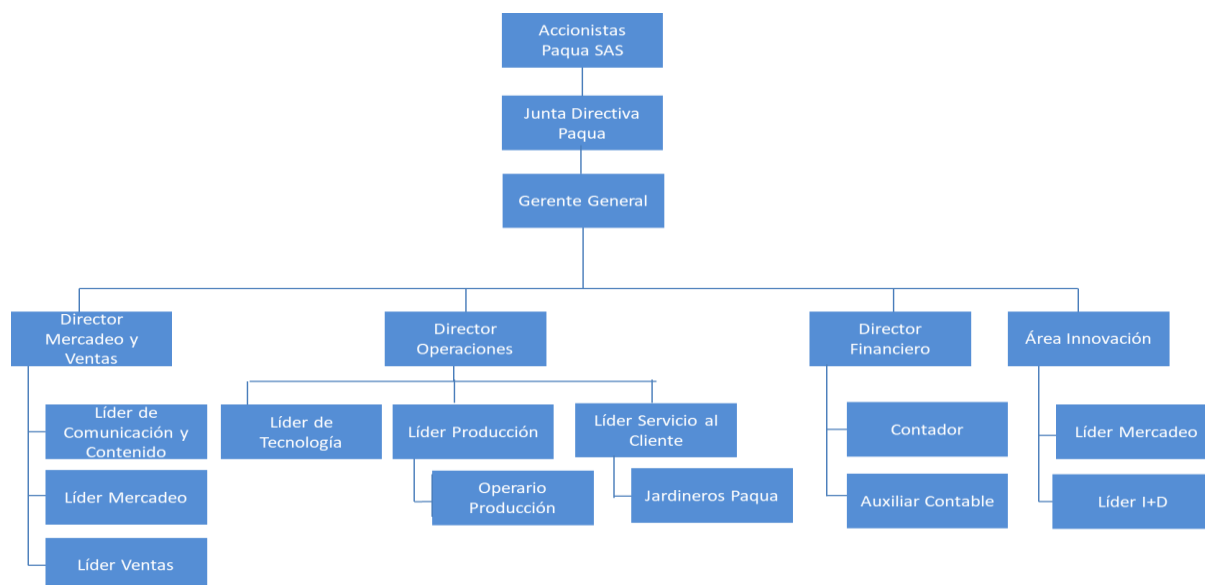


Figura 1. Organigrama

Productos y servicios

A continuación se presentarán los diferentes productos y servicios que ofrece Paqua para sus clientes de acuerdo a sus necesidades:

Línea Hogar

Paqua Hogar es la exclusiva línea de productos para casas y apartamento. Son huertos hidropónicos que mezclan diseño, estética e innovación, para proporcionar la experiencia única de cultivar alimentos propios. Es un producto único y fácil de usar que se adapta a las condiciones y expectativas del ciudadano actual.

Los productos de la línea hogar de Paqua permiten tener alimentos frescos y orgánicos todo el año, el diseño es innovador hace que la experiencia de cultivar sea fácil y divertido. Adicionalmente al ser un sistema hidropónico en el que no hay tierra, solo agua, no se tiene la necesidad de regar las plantas todos los días, dado que el sistema lo hace de manera automatizada.

El proceso se resume en los siguientes cuatro pasos: El primero es armar la huerta, se arma en menos de 30 minutos, dando la posibilidad de que el cliente lo haga, o como un servicio no adicional Paqua arma por el cliente en su casa. El segundo es escoger entre las 30 variedades de plantas que ofrecen, dependiendo del tamaño se puede escoger hasta 25 variedades diferentes de hortalizas o aromáticas. El tercero es observar mientras crecen, se debe revisar ocasionalmente el crecimiento de las plantas, tener la experiencia de observar cómo crece y comienzan a ser parte de la decoración del hogar. Y el cuarto paso es disfrutar después de 3 a 4 semanas de alimentos frescos y listos para consumir.

Talleres de agricultura urbana

Los talleres que ofrece Paqua son tanto para personas como para empresas, jóvenes y adultos, en donde el objetivo principal es: “Aprende a germinar tus semillas, cuidar tus plantas y entender su funcionamiento. Cultivar en casa es una actividad y es la mejor forma de garantizar el acceso a comida de calidad a un precio razonable”. Estos talleres son la herramienta perfecta para aprender a crear un huerto con los recursos del día a día. Hasta la fecha han capacitado a más de 1000 personas, que han vuelto a casa con las herramientas para cultivar y re-conectarse con la naturaleza, porque como lo mencionan en Paqua el aprender a cultivar es sinónimo de libertad.

El efecto multiplicador y la voz a voz han impulsado a Paqua a crear talleres para niños, colegios y empresas. Los talleres que actualmente tienen son: *Taller Agricultura Urbana para jóvenes y adultos*, el cual está diseñado para los conceptos necesarios para cultivar en la ciudad. El *Curso de agricultura urbana para empresas*, esta es una oportunidad para que las personas que trabajan en una organización generen conciencia ambiental, aprendan de agricultura urbana, trabajen en equipo y desarrollen la inteligencia naturalista. Próximamente quieren dar apertura el *Taller de*

Agricultura Urbana para niños, lo que pretenden con este curso es que los niños tengan un primer contacto con la agricultura urbana y aprenderán sobre los diferentes tipos de plantas.

Techos

El objetivo de este proyecto es generar una propuesta de agricultura urbana, para cubiertas de edificios, colegios, restaurantes y espacios amplios en la ciudad, porque las cubiertas de los edificios se deben aprovechar para producir comida o energía.

Estos huertos pretenden generar un espacio de encuentro para la comunidad y que existan un sentido de pertenencia, por otro lado se quiere garantizar un acceso constante a la comida con sabor y frescura y por ultimo promover la construcción de ecología urbana.

Capítulo II. Proceso de Investigación

Problema de Investigación

Actualmente el sector servicios se encuentra en crecimiento y cada vez está generando mayor impacto en las economías modernas. Por tal motivo, es importante entrar a desarrollar estrategias efectivas que ayuden a atraer y retener clientes. Con la competencia actual y la revolución del servicio tan avanzada, las organizaciones deberían considerar como elemento clave la cultura de calidad de servicio, pero lamentablemente esto no es así, en muchos casos suele ser un aspecto no relevante.

La empresa de Huertos Hidropónicos para Agricultura Urbana: PAQUA, es un ejemplo de una empresa que se encuentra en un proceso de incorporación a la innovación propia para generar un producto y variedad de servicios; como organización colombiana y relativamente nueva en el mercado, requiere tener un modelo de servicio fuerte y estructurado, dado que actualmente indispensable para que en el proceso de crecimiento sigan obteniendo buenos resultados económicos y de posicionamiento en el mercado.

Paqua, es una organización pequeña con aproximadamente 450 clientes que brinda una experiencia única e innovadora, sus clientes son amas de casa, familias y empresas; a futuro esperan incursionar en colegios y ofrecer talleres a niños para que estos se formen con una cultura ambientalista y generar hábitos saludables.

En cuanto a la cultura interna de la organización, la estructura está conformada por 8 personas, cada uno de ellos tiene sus roles establecidos dentro del proceso de servicio, existe flexibilidad en las jornadas de trabajo, altos niveles de compromiso, el equipo de trabajo está conformado por jóvenes que oscilan entre los 23 a los 30 años de edad, profesionales en diferentes áreas, son personas emprendedoras, con alto sentido de pertenencia y consciencia saludable y ambientalista.

El proceso de servicio inicia por el movimiento de las redes sociales, quien recibe las solicitudes de un posible cliente para posteriormente direccionar al cliente con el área comercial, es en este momento en donde se realiza la venta y cierre del negocio, el proceso continúa a postventa, coordinando con el cliente la entrega, mantenimiento, solicitudes, felicitaciones, quejas y reclamos. Por la cantidad de clientes el servicio posventa puede llegar a estar sobrecargado y afecta en la oportunidad de respuesta y satisfacción de los clientes. Por último y más importante, existe la figura del jardinero, quien se encarga de realizar la instalación, mantenimiento periódico y representación física del cliente, por lo que esta persona debe tener la habilidad de prestar un servicio de alto valor.

En conclusión, lo que se pretende es identificar, ajustar y proponer el modelo SERVQUAL para el fortalecimiento de la cultura de servicio, para formalizar y organizar el proceso de servicio dentro y fuera de Paqua de acuerdo a sus necesidades actuales y futuras, adicionalmente proponer alternativas que permitan pensar en una cultura del servicio como parte de la cultura organizacional.

Objetivo General

Identificar, ajustar y proponer el modelo SERVQUAL para el fortalecimiento de la cultura del servicio de la empresa Huertos Hidropónicos para la Agricultura Urbana: Paqua

Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico de la cultura de servicio y cultura organizacional de Paqua.
2. Ajustar el modelo Serviqual de acuerdo a las necesidades de Paqua para el mantenimiento y atracción de nuevos clientes.
3. Presentar propuesta de intervención basado en el modelo de SERVQUAL para el mejoramiento del proceso de servicio y la cultura organizacional de Paqua.

Justificación

La presente investigación se realiza dada la necesidad de Paqua de establecer un proceso de servicio estructurado para abrir nuevas puertas en el mercado. La calidad de servicio al ser uno de los puntos primordiales para cualquier empresa, sin importar el tamaño, estructura o naturaleza deben tener la capacidad de generar un buen servicio; dado que en varios estudios refieren que la primera imagen que se da a los clientes ayuda a mantenerse en la preferencia de los mismos, y si se llega a alterar pueden convertirse en una amenaza (Barrera y López, 2013). Por lo que el reto más importante de esta investigación, es que el equipo de trabajo de Paqua sea consciente de la importancia del servicio y ajustar el modelo Serviqual para fortalecer el proceso.

El servicio debe hacer parte de la cultura de las organizaciones. Impregnar calidad en cuanto al servicio debe ser visible para el recurso humano que las componen y ser parte de la estrategia, adicionalmente para hacer esto posible se requiere de un equipo de trabajo que permitan una adecuada y creciente relación e integración entre todos los agentes sociales comprometidos: personas, empresas y comunidades (Perez, 2012). Al hablar de servicio se debe tener en cuenta como la economía exige que se comprenda la naturaleza de la producción, el consumo del servicio y las reglas para la gestión adecuada de los momentos de verdad con el cliente, es decir, la interacción entre los representantes del cliente y los diversos recursos de la empresa, esto permite comprender la competencia de los servicios y entrar a un mercado de manera exitosa (Vargas y Aldana, 2014).

El reto está en realizar el mejor esfuerzo en mantener un equilibrio y aspirar a cumplir estas condiciones, porque no sólo hacen más llevadera y agradable la vida en todos los aspectos, sino

que mejoran dramáticamente la comunicación con todo el entorno y crea relaciones humanas de calidad.

Es entonces el objetivo del servicio según (Kleyman 2009) el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, paralelo a ello es importante mejorar el servicio al cliente en la medida que el entorno va modernizándose en donde se prioriza las necesidades del cliente que las de la propia organización. Según (Álvarez 2006) se enlistan una serie de objetivos o metas alcanzar: 1. Cumplir las expectativas del cliente y despertar en él nuevas necesidades 2. Reducir o eliminar al máximo los defectos que se producen a lo largo del proceso productivo 3. Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes 4. Disfrutar de una categoría empresarial que aspira siempre a la excelencia.

Por lo anterior, mi interés en realizar esta investigación es llevar un modelo de utilidad y fácil aplicación de acuerdo a unas necesidades particulares de una cultura organizacional y hacer el servicio parte estratégica de la misma, adicionalmente desde lo académico como gestora social empresarial quiero aportar a la comunidad científica con un estudio teórico - práctico para la realidad de nuestras organizaciones contemporáneas, y por último que esta investigación pueda llegar a ser un referente para la aplicabilidad de muchas empresas que necesitan estructurar el proceso de servicio, iniciar a evaluar las necesidades, percepciones y expectativas de un cliente interno y externo con el fin de tener un cliente feliz.

Metodología



Figura 2. Estructura de la metodología

Enfoque de investigación Cualitativo

Según (Sampieri, Fernández y Baptista 2010) el enfoque cualitativo es referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica. Esta metodología se caracteriza por descubrir y refinar las preguntas de investigación, inicia con una teoría particular y luego voltea en el mundo empírico para verificar si esta está apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con lo que observa que ocurre, es decir, las investigaciones cuantitativas se fundamentan

más en un proceso de explorar y descubrir y luego generar perspectivas teóricas, van lo particular a lo general.

La recolección de los datos se basa en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes, la preocupación del investigador se centra en las vivencias de los participantes tal como fueron sentidas y experimentadas, reconstruir la realidad tal como lo observan los actores en un sistema social, se precisa en considerar el todo sin reducirlo al estudio de sus partes.

Se considera que la realidad se define a través de las interpretaciones de los participantes respecto a sus propias realidades, de este modo se unen las realidades de los participantes, el investigador y la que se produce mediante la interacción de todos los actores. Además, son realidades que se van modificando conforme transcurre el estudio.

Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias, ni necesariamente obtener muestras representativas. De este modo, el enfoque cualitativo, al tener una variedad de concepciones, el común denominador es el concepto de patrón cultural, en el que se parte de una premisa de que toda cultura o sistema social tiene un modo único para entender las situaciones y eventos. Los modelos culturales se encuentran en el centro de estudio de lo cualitativo, lo cuales son flexibles y constituyen un marco de referencia para el actor social.

El proceso de investigación va a ser sintético, caracterizándose por proponer de una manera concreta aquellos elementos necesarios para comprender lo que el investigador le interesa estudiar, en la actual investigación se van a integrar cada uno de los componentes de manera separada para estudiarlos de manera particular y al final lograr estudiarlos en su totalidad, es decir, se tomaran

los componentes que integra la cultura de la organización y la cultura de servicio de Paqua para integrarlos y estudiarlos como un todo.

En lo que respecta al modo en que se va a realizar la investigación va a ser modo deductivo, se parte de los referentes teóricos de modo que el investigador tenga un marco referencial para entender la realidad de la organización, es por tal motivo que se requiere realizar un ejercicio de observación.

Dado que en el proceso de investigación se hará el respectivo análisis de cada una de las variables que afectan la cultura organizacional y cultura de calidad de servicio, el alcance de la investigación va a ser propositivo, se realizará una correlación de variables que nos permiten ampliar la investigación para hacer de esta un proceso objetivo y confiable, para finalmente realizar una propuesta aplicable para la organización.

Por otro lado, el proceso de investigación tendrá una aproximación empírica, es necesario e indispensable la comprobación de hechos y datos por medios de los sentidos, basados a partir de una revisión teórica para que durante el proceso se tenga la oportunidad de validar o rechazar las hipótesis planeadas inicialmente.

Técnicas de investigación.

Observación.

Es una técnica de investigación básica, sobre las que se sustentan todas las demás, ya que establece la relación básica entre el sujeto que observa y el objeto que es observado, que es el inicio de toda comprensión de la realidad.

Encuesta.

Es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica.

Grupos focales.

Estudia en profundidad las actitudes, opiniones y reacciones libres de las personas seleccionadas homogéneas -verbales y no verbales-, en el marco de la interacción social, orientada con una guía o entrevistas hacia un tema particular de forma que se puedan encontrar aspectos ocultos o que no son evidentes a primera vista.

Capítulo III. Aspectos teóricos y conceptuales.

1. Servicio

1.1 Definición de Servicio

Existen varias definiciones del concepto servicios. Según Bernard y J.C. Colli (Diccionario Económico y Financiero, ADP, 1980, p. 1125), servicio son las prestaciones que contribuyen a la satisfacción de necesidades individuales o colectivas por medios distintos de la transferencia de la propiedad de un bien material. Por otro lado C. Clark (Diccionario Económico y Social, p. 406) define el servicio como el conjunto de actividades económicas dedicadas a la satisfacción de necesidades.

Larrea (1991) afirma que “el servicio además de ser una actividad económica, es un sistema de relaciones sociales” (p. 46) que se correlacionan entre sí para que funcionen entre sí, esto se ve reflejado por la preocupación y consideración que se tenga por los demás integrantes del sistema, mostrando cortesía integridad, confiabilidad, disposición para ayudar, eficiencia, disponibilidad, amistad, conocimiento profesionalismo (Tschohl, 1996).

Los servicios según (Stanton, Etzel y Walker 2004) son actividades identificables e intangibles que son objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades, dentro de estas actividades es de debe tener claridad los elementos que interaccionan en el proceso de servicio como lo son “el cliente (consumidor, implicado en la fabricación del servicio), el soporte físico (soporte material), el personal en contacto (persona en contacto directo con el cliente), el servicio (este resultado constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente), el sistema de organización interna (no visible para el cliente, funciones clásicas de la empresa) y por último, los demás clientes (intercambio de comunicación entre clientes). (Gómez y García, 2008, p 24)

De las definiciones anteriores el servicio puede ser entendido como aquellas prestaciones intangibles en donde los esfuerzos se traducen en incrementar las satisfacciones de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, ya sean internos o externos. Es un esfuerzo del hombre para el hombre, en donde el ser humano tiene la capacidad de comunicar, es dueña de sus pensamientos, de crear y a su vez darlo a otro. De esta forma esto se debe hacer con disposición y entrega, para generar valor, desarrollo, transformaciones y cambios duraderos.

1.2 Características de los servicios

El servicio como un producto intangible, se caracteriza porque se produce en el mismo momento de prestarlo, se produce de manera natural en donde hay una interacción humana; la calidad puede llegar a ser subjetiva de acuerdo a la experiencia de cada persona. A más intermediarios, menos satisfacción del cliente Escobar, Moreno, Roldan (2013).

Vargas y Aldana (2014) mencionan que las características del servicio son: 1. La propiedad, los clientes no adquieren la propiedad sino el uso o disponibilidad del servicio. La intangibilidad del servicio hace innecesaria la transferencia de la titularidad del servicio de compra 2. El contacto directo, la producción de las empresas se clasifica según el grado de contacto directo con el cliente. A medida que el contacto aumenta, hay un compromiso con la zona del servicio. 3. Participación del cliente, en el servicio, producción y consumo son inseparables, de modo que el usuario forma parte de aquella y de la prestación. La participación se realiza a través de algunas funciones. 4. Especificación del servicio, el cliente interno o el externo aporta información para la efectividad del proceso, convirtiéndose en dueño, usuario o beneficiario de este. 5. Coproducción, el cliente ayuda a la producción de servicio cuando participa en la construcción del proceso. 6. Mantenimiento de ethos, la organización puede decidir la participación del cliente, con el objeto de proporcionar experiencias y estímulos de forma que el contacto influya en el comportamiento,

la motivación y la productividad de los individuos que la intervienen en la prestación del servicio.

7. Comercialización del servicio, la interacción de los clientes durante la fase de prestación del servicio y sobre todo, la transmisión oral contribuyen a la comercialización del producto. 8. La intangibilidad, los servicios no tienen existencia más que en las medidas que son producidos y consumidos. El usuario potencial no puede conocer el servicio antes de consumirlo, esta característica conlleva aun mayor nivel de riesgo percibido por el usuario: riesgo económico, social y moral, que obliga a la institución intentar reducirlo. 9. La inseparabilidad de proceso, el servicio se elabora, se comercializa y se consume en el mismo momento. La simultaneidad del proceso de producción- consumo reúne características que pueden ser la causa de diversos problemas. En la producción del servicio se deben integrar el factor humano y el factor técnico.

10. Heterogeneidad, en el mercado todos somos diferentes, no hay dos consumidores iguales, ni dos proveedores iguales. 11. Caducidad, como consecuencia de la intangibilidad y de la simultaneidad de la producción- consumo. Los servicios son perecederos, no pueden almacenarse; pueden repetirse, pero no recobrase. 12. Fiabilidad humana, es el complemento del error humano. El problema de la calidad del servicio es prevenir el error, corregirlo y controlarlo. 13. Control de calidad, esta característica orienta a la organización en la evaluación periódica de la capacidad de los procesos para dar satisfacción a los requerimientos y especificaciones planteados por los usuarios. Si no se ofrece calidad, no se puede mejorar ni repetir. 14. Desarrollo y perfeccionamiento del sistema, un cliente exigente, seguro y muy bien documentado ofrece la oportunidad de realizar un trabajo de mejor nivel (p. 162)

Vecino, (2008) menciona que el servicio al cliente tomado como cultura empresarial aborda varias dimensiones complementarias que establecen una balanza, sobre la cual cada uno de sus

componentes tiene el mismo valor. El producto, los procedimientos, las instalaciones, la tecnología disponible, la información y el prestador del servicio.

De igual manera Vecino en el artículo Dinero menciona que el producto es lo que la organización vende sea intangible o tangible en el que los clientes realizan un juicio de valor de acuerdo a la calidad, oportunidad, cantidad e incluso el valor entregado por él. En el momento en que el cliente tiene una mala percepción afecta la fidelización del mismo.

Los procedimientos son aquellos mecanismos que realiza una organización para realizar pedidos, la entrega del producto, los pagos y demás procedimientos que le permiten al cliente comunicarse y resolver las inquietudes que le surgen durante el proceso de servicio. Cuando los procedimientos son complejos o implican molestia para el cliente la calificación baja por cuanto se prefieren aquellas compañías que tienen un modelo de atención ágil, respetuoso y oportuno.

Las instalaciones, es el espacio físico donde se presta el servicio y dentro de este aspecto es importante resaltar aspectos que van a impactar directamente en los momentos de verdad a los cuales se somete la empresa en la prestación de su servicio. Una mala calificación en este punto hará que la percepción del servicio decaiga no solamente del producto sino también de la marca y este es un riesgo que ninguna empresa está dispuesta a correr.

En cuanto a la tecnología disponible son los sistemas de información con los que el cliente puede obtener información, está a la disponibilidad y tiene una funcionalidad para que el cliente use estos recursos; en este sentido se tiene en cuenta las posibilidades que tienen los clientes de hacer sus pedidos por Internet o bien por sistemas cerrados de comunicación, sistemas que le permitan a los clientes consultar en línea el estado de sus pedidos y facturación e igualmente que puedan tener acceso a las estadísticas de sus compras con la empresa. La imposibilidad de contar con herramientas tecnológicas que permitan agilizar los procesos de comunicación y relación con

la empresa se convertirá en un talón de Aquiles, por cuanto el cliente estará atento a nuevas ofertas en el mercado que le permitan agilizar sus compras y sentir un modelo de atención personalizado entre otras cosas.

La información es uno de los temas complejos de resolver en el diseño de una estrategia corporativa de servicio es la información al cliente por lo cual tiene que existir un sistema de información adecuado y ajustado a las expectativas del cliente, de tal manera que cada tipo de negocio deberá encontrar la forma en la cual se comunica la información, debe analizarse en la calidad de la información que recibe cuando se comunica con la empresa y en este sentido vale la pena considerar hasta los mínimos detalles, como por ejemplo la oportunidad en la atención telefónica. Una información inadecuada, poco clara, confusa, incompleta o carente de veracidad traerá consecuencias en la decisión de compra del cliente e interpretará estas situaciones como descuido de la empresa frente al cliente y quizá juzgará con dureza las situaciones en las cuales sienta que no ha sido tomado en cuenta ni valorado en sus necesidades y expectativas.

El prestador del servicio es la persona que atiende al cliente, es el contacto real que tiene la empresa a través de sus productos o servicios, dependiendo el tipo de negocio el prestador del servicio tendrá la oportunidad no solamente de ofrecer al cliente una experiencia única frente a la empresa y su producto, sino también la posibilidad de crear un proceso relacional con el cliente que va más allá de lo puramente transaccional; en este sentido el prestador del servicio no será entonces únicamente la persona que vende o atiende sino todo aquel que por su función tenga algún contacto directo o indirecto con el cliente, este concepto se refiere a que todos los integrantes de la organización tienen una responsabilidad con el cliente, no solamente con el producto que se entrega sino también con el esfuerzo permanente para que la calificación que ofrece sea satisfactorio.

El prestador del servicio entonces hace parte de una cultura organizacional que pasa por el concepto que tiene del cliente, de la importancia que le expresa, de la manera como establece su relación de servicio y de todos aquellos componentes que tienen que ver con los atributos propios del servicio al cliente, en este sentido no basta con tener buena actitud y disposición para atender y superar los requerimientos del cliente, es preciso que tenga autonomía y capacidad de decisión frente a todos aquellos aspectos recurrentes en la prestación del servicio.

Por lo anterior el servicio es visto no solo como un valor agregado sino como un elemento que marca la diferencia en relación al producto o servicio que se entrega al cliente externo, por lo que debemos darle la importancia a cada uno de los factores anteriormente mencionados de la misma manera para que el servicio que se brinda haya superado las expectativas en el producto, procedimiento, instalaciones, tecnología disponible e información (Botia y Orozco 2012)

1.3 Triangulo del servicio externo

Dentro de la prestación del servicio surge la teoría del triángulo del servicio planteado por Albrech, en el cual identifica tres elementos esenciales que se han convertido en factores claves para las organizaciones y se representan en los vértices del triángulo, en donde cada una de ella a su vez dirige al cliente quien es el centro de la misión institucional. En esta teoría se muestra la interacción que ejercen la estrategia del servicio, los sistemas y el talento humano de la organización, todos enfocados hacia un cliente (Vargas y Aldana 2014).

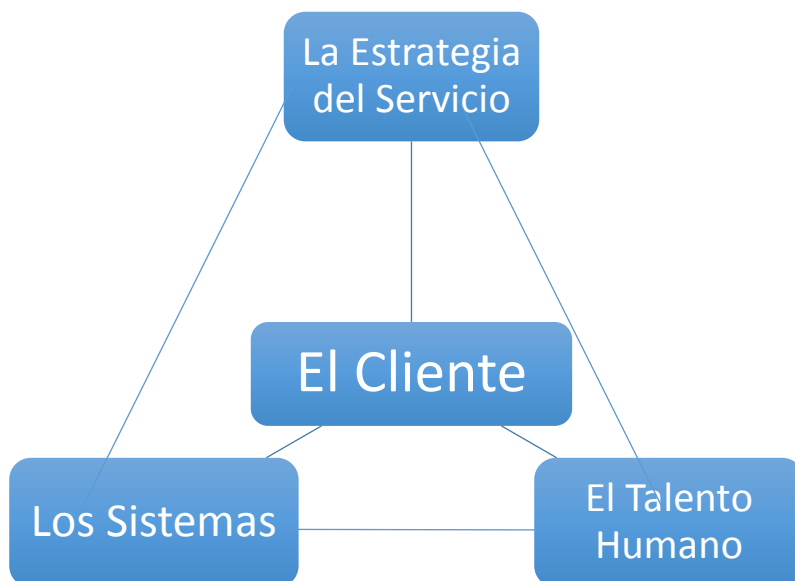


Figura 3. Triángulo del Servicio Externo

- a) **La Estrategia del Servicio:** Es la idea unificadora que orienta a las personas que conforman las organizaciones, debido a que se establece las prioridades reales del cliente y focaliza a toda la organización, además de que establece una posición competitiva real para la empresa. La estrategia del servicio es el resultado del pensamiento empresarial, en el cual se toma en cuenta cuatro elementos: la investigación del mercado, la misión de la organización, los valores, principios y objetivos. Para la identificación de estos elementos, se requiere conocer al cliente de la organización, por lo cual se debe recolectar la información demográfica y psicográfica del cliente.

La información demográfica son algunas de las características como la edad, genero, nivel de ingresos, estrato socio- económico, nivel educativo y la ubicación geográfica, cada una de estas características permitirá establecer una estrategia de servicio diferente, como las campañas publicitarias y los esfuerzos promocionales diferentes. Por último, la información psicográfica es aquella que permite identificar los motivos de los clientes que hacen que adquieran el servicio, que hace que el cliente compre un producto u otro,

analizando las costumbres de consumo, la moda, las necesidades, las expectativas y los gustos de los clientes. Para esto se debe indagar aspectos tales como: el tipo de consumidor (institucional o individual), rol del cliente.

La estrategia del servicio es una guía o método de trabajo que permite a la empresa reconocer y lograr los objetivos, establece la dirección para lograr ventajas competitivas que requieren ser debidamente difundidas en toda la organización, para que todas las personas orienten sus esfuerzos a cumplirla y hacerla realidad para el cliente.

- b) Los Sistemas: Se entiende por sistema como un conjunto de elementos organizados de tal forma que sus unidades dependen unas de otras, no representan nada aisladamente. Por lo que se puede decir que un sistema es un conjunto de valores, que son los que puede definir las unidades.
- c) Las organizaciones están compuestas de números sistemas que se entrelazan entre sí, encontrando los cinco principales: 1. Sistema Gerencial: Incluye a los directivos y administrativos que están a cargo de la organización y que toman las decisiones estratégicas que orientan a largo y corto plazo. 2. Sistema de reglas y normas: Constituido por pautas y reglamentos que se convierten en requisitos por cumplir. 3. Sistema Técnico: Reúne las herramientas físicas y técnicas para realizar y llevar a cabo el producto o servicio al cliente. 4. Sistema de procesos: Constituido por la secuencia de pasos y actividades para realizar y llevar a cabo el producto o servicio de la persona que lo demanda. 5. Sistema social: Representa a las personas de la organización, los niveles jerárquicos y su forma de interactuar, así como los conductos regulares para la toma de decisiones, la autonomía y el campo de acción de cada cargo.

- d) El talento humano: La conducción está constituida por el personal de contacto de una organización, son consideradas personal de contacto permanente aquellas cuya función consiste en atender público o clientes, o que tiene un contacto indirecto con el cliente, sea por otro medio y no directamente. El personal de contacto debe estar siempre con las personas que con sus decisiones dan vida a la organización y accionan toda la cadena de valor hacia los clientes.

El talento humano es quien finalmente logra que las cosas sucedan en la organización, no sirve de nada tener una excelente estrategia de servicio y unos sistemas bien diseñados si no existe el personal competente para prestar el servicio y satisfacer el cliente.

- e) El cliente: Es el centro del modelo, el núcleo de la gestión. El cliente es toda persona que espera que la organización de solución o respuesta a algún tipo de necesidad o inquietud y que busca un servicio o producto que se ajuste a sus deseos y expectativas. Este componente obliga a que los demás componentes tanto del triángulo como de la organización misma se centren en él.

Sobre la naturaleza del cliente, en termino generales y de manera simple el cliente es un ser social, la influencia de la cultura genera una dinámica activa que estimula el deseo el cual está relacionado con los gustos, hábitos y preferencias adquiridas y desarrolladas por la persona, las cuales expresa a través de su conducta económica.

El cliente como actor de la triangulación, implica comprender el contexto de los mercados, que la empresa garantice las condiciones de calidad inherentes al producto y finalmente que exista una correspondencia social, cultural y económica con el mundo particular de los clientes a los cuales la empresa destina su productividad. Por lo cual la

empresa y organización está comprometida a orientar su razón de ser al servicio y satisfacción de sus clientes (Vargas y Aldana 2014).

1.4 Triangulo de servicio interno

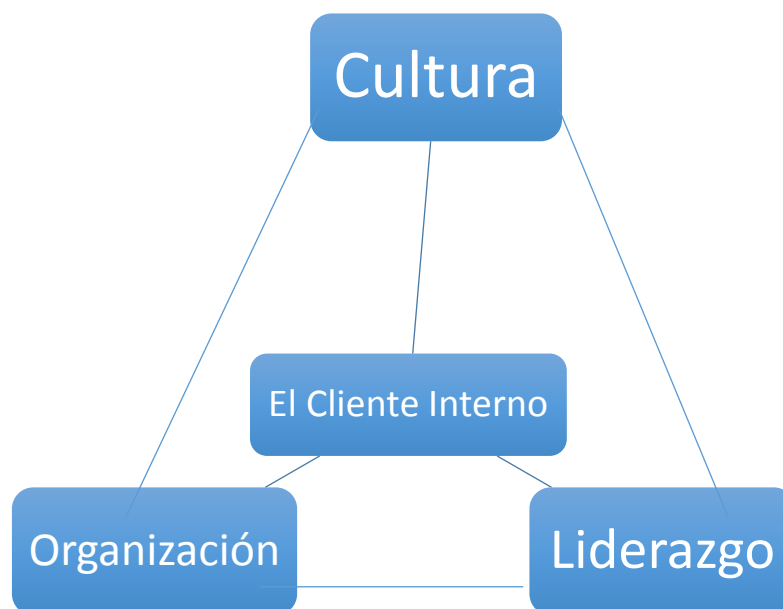


Figura 4. Triangulo de Servicio Interno

- a) El liderazgo: Contempla el diseño y la operacionalidad concreta y constante de un sistema de liderazgo integrado, distribuido, participativo, dinámico y cooperativo que busque adicionar valor a todos los procesos de la organización. El líder en la calidad en el servicio debe tener grandes valores que le lleve a desarrollar una gestión que alcance la efectividad y la calidad en el liderazgo. Estos valores se reflejan en la capacidad de poseer una visión alta y compartida, ser altamente perceptivo, participativo, innovador y entusiasta. Tener la disposición al cambio, contar con una firme vocación hacia la calidad en el servicio y, por tanto, orientarlo a los clientes internos y externos de la organización y tener habilidad para el trabajo en equipo y facilidad para el empowerment. El líder debe ser un gran negociador con velocidad en las respuestas. Debe contar con una gran aptitud para saber escuchar, comunicarse y visualizar las personas que tiene a cargo y potencializarlas lo mejor posible.

Por último, debe tener un gran sentido del éxito, seguridad en sí mismo, constancia, entusiasmo, compromiso y habilidad para lograr una interacción profesional con el cliente.

- b) La organización: La estructura en los sistemas que han de estar a la disposición de los trabajadores tienen algunas características propias del servicio, como son: Estructura que facilita la velocidad de respuesta, conveniencia para que esta se ajuste a la funcionalidad de sus operaciones, innovación para desarrollar formas de satisfacer las necesidades de terceros, y valor agregado en cada uno de los procesos como elemento fundamental, la supervivencia. Además, la organización debe funcionar en forma de V, como lo que significa, apertura, victoria, esfuerzo y concentración con el cliente. Dentro de la organización se encuentra el personal que gira alrededor de los usuarios que componen la organización y de las personas de contacto.
- c) Clientes Internos: Son todas aquellas personas que buscan satisfacer necesidades y expectativas legítimas. Tienen claros derechos que surgen como consecuencia de la relación con proveedores de satisfacción. Poseen un perfil que las caracteriza y las hace diferentes a otros clientes que utilizan el mismo satisfactor. Son los empleados de la organización que reciben el trabajo después de que otros lo terminan y realizan la función siguiente en el camino hacia el servicio al cliente interno y final. Involucra personal u unidades organizacionales que buscan satisfacer sus necesidades y agregar valor a cada paso del proceso de la organización con los cuales se relacionan. Este tipo de usuarios cuentan con un único proveedor (su colega o compañero de trabajo) y con clientes obligados y permanentes.

Esta concepción de servicio se centra en las preferencias del cliente, su éxito se asocia al grado de compromiso adquirido con el desarrollo del sistema de calidad y la eficacia de las actividades.

Todos los componentes del triángulo del servicio interno deben estar en la política de calidad, una política que es para todos y no solo de la cabeza de la organización, es decir, en el compromiso que la institución asume con la calidad en el servicio, se debe tener en cuenta el grado de servicio que hay que proveer, la imagen y reputación de la organización, objetivos de calidad y el papel del personal responsable de la ejecución de la política de calidad en el servicio (Vargas y Aldana 2014).

Al igual que en el triángulo externo, el triángulo intenso tiene en su centro al cliente, en este caso las personas que trabajan directamente en la organización.

2. Orientación al cliente

Entender la orientación al cliente como una nueva manera de concebir el modelo del negocio, siendo el cliente un actor con gran poder en la continuidad de las empresas, facultado por eventos tecnológicos, culturales, antropológicos, sociales y particularmente mediáticos (Restrepo, 2015)

Es necesario considerar que la gestión del marketing cambia y se transforma de manera cada vez más rápida por los avances tecnológicos, esta nueva coyuntura ha llevado a que el modelo de mercado tradicional se reformule debido a que sus métodos y técnicas no son suficientes para competir, vender lo necesario y consolidar la perdurabilidad de una empresa. Estos desafíos tienen que ver con la perspectiva de análisis de los mercados, criterios de producción y la construcción de una gerencia orientada precisamente al cliente.

Se plantea dos líneas de ejecución en la incorporación de la gerencia de clientes a la estructura organizacional: un área nueva y focalizada en una estrategia de clientes con impacto transversal

en la organización o un componente técnico de la gestión de marketing. Por lo tanto, se requiere del diseño de la mejor experiencia de consumo, lo que incorpora una gerencia que se ocupe de las relaciones con los clientes, las cuales debe estar basada en la lógica del dato, la comprensión y la observación del consumidor.

La gerencia de clientes como componente de un nuevo modelo de gestión se fundamenta en tener una orientación del producto, del servicio y las comunicaciones, en la que las acciones definidas estratégicamente buscan que todas las personas de la organización, así como todos los procesos y recursos se alineen en la tarea de la entrega de valor a los individuos.

En la gerencia organizacional aparece una nueva figura responsable de administrar los clientes el CCO (Chief Customer Officer) en donde una de sus funciones esenciales es la integración de la información y la gestión del cambio organizacional. Otro de sus intereses es preocuparse por el cliente interno y externo sobre una sólida y eficiente plataforma comunicativa, para empezar a considerar rentable y eficiente a las organizaciones.

El rol del CCO es definido como un ejecutivo que comprende al cliente y tiene una visión autorizada del mismo, es responsable de crear la experiencia corporativa de los clientes al más alto nivel de la compañía, buscando la adquisición, retención y rentabilidad del cliente (Bingham, 2014). Por ello las capacidades que debe tener son: la habilidad metodológica y técnica para concebir la estrategia de clientes requerida por la organización, conocimiento y comprensión de nuevas tecnologías de información en cuanto al rol del cliente en la construcción de marca de las redes sociales, destreza en el manejo e implementación de los conceptos y prácticas de minería de datos y de otros sistemas de información y personalización del producto (Genberg, 2009; Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2010) . Por último, la creación de cultura del cliente en la organización (Walden 2011), el sistema de información de clientes potencialice la gestión comercial como una

responsabilidad de la organización en pleno y no exclusivamente del equipo de ventas. Por lo tanto, es esencial que en este proceso de centralización del cliente sea de constante innovación.

3. La cultura del servicio

Para entrar a entender la cultura de servicio se debe identificar “el conjunto de ritos y creencias que diferencian a una organización de otra en un contexto social los cuales influyen en los modos en cómo se comportan y se relacionan las personas, expresados en una manera de actuar, sentir y pensar en función del cliente” (Serna, 1992, p65). Según Zeithaml y Bitner (2002) se trata de “un patrón de valores y creencias compartidas que dan sentido a los miembros de una organización y les proporcionan las normas para comportarse dentro de una organización (p.379). Gronroos (2000) define la cultura de servicio como “una cultura en la que existe aprecio por un buen servicio y donde prestar un buen servicio a los clientes internos, así como a los finales o clientes externos, se considera una forma de vida natural y una de las reglas más importantes para todos” (p.244). Por último, Robbins (1999) dice que “la cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, de conocimientos y reglas que gobiernan el comportamiento del día a día del lugar de trabajo” (p.601).

La cultura de servicio identifica a la organización, la hace inconfundible y le ofrece una ventaja competitiva real, se reconoce una cultura de servicio porque aquellos que la componen tienen una visión o un concepto claro del servicio (Vargas y Aldana 2014), es importante que esta cultura sea socializada desde el liderazgo, en que el modelo este fundamentado en que el cliente es la razón de ser de la organización para que ofrezca un servicio de calidad.

La cultura tiene elementos básicos (o invisibles) elementos visibles (implícitos) y elementos explícitos. Todos ellos interactúan, se influyen, condicionan y modifican recíprocamente, es decir, son fuertemente interdependientes.

Los elementos básicos (invisibles) son aquellos que determinan el tipo de cultura de una empresa, en este primer grupo se encuentran los factores de núcleo o nivel central de la cultura que direcciona la empresa: la historia, los valores, las creencias, la preocupación por las personas, los perfiles directivos y el sentido de compromiso y pertenencia. Los elementos visibles implícitos son aquellos que se ven y se perciben fácilmente, no se expresan como resultado de una acción voluntaria por parte de los niveles directivos de la organización. Sin embargo, también tiene una fuerte incidencia en la organización y generalmente son gestionados por la dirección. Estos elementos se concentran en factores como las costumbres, las actitudes, los procesos, las normas, las estrategias, el trabajo en equipo, los sistemas de dirección y la orientación al cliente. Los elementos visibles explícitos son aquellos que son gestionados de forma voluntaria en los diversos niveles directivos con el propósito de mejorar y hacer vida la cultura de servicio dentro de la organización. Hacen parte de este tipo de elementos: el sistema de solución de conflictos, los espacios físicos, el sistema de reconocimientos y recompensas y las comunicaciones. (Vargas y Aldana 2014).

4. La calidad

Según la AFCERQ (Maqueda, y Llaguno 1995) “la calidad es un conjunto de principios, de métodos organizados, de estrategia global, intentando movilizar a toda la empresa para obtener un a mejor satisfacción del cliente al menor costo”. De acuerdo a Pérez (1999) señala que de acuerdo con la percepción que tenga el cliente sobre la satisfacción de cada una de sus necesidades, existen tres tipos de calidad: la requerida – asociada con el nivel de cumplimiento de las especificaciones

del servicio-, la esperada – relacionada con los aspectos no especificados o implícitos- y la subyacente – que tiene que ver con las expectativas no explicitadas que tiene todo cliente.

Se puede asegurar que la calidad está conformada por tres esquinas: el producto, la formación del cliente en cuanto a instrucciones de uso del servicio que se presta y la disponibilidad de piezas y, por último, la publicidad y garantía. Bajo esta triangulación la calidad puede enfocarse en tres aspectos: la calidad trascendente, basada en el usuario y el valor, la calidad basada en el proceso y la calidad basada en el producto o servicio (Vargas y Aldana 2014).

Garvin (1988) fundamenta la calidad de acuerdo a la importancia que tiene por sí mismo o por sus consecuencias basadas en el producto, el usuario, la fabricación y el valor. A su vez, a partir de los enfoques y fundamentos de calidad propone algunas dimensiones: 1. Rendimiento, que es la característica operativa primaria de un bien tangible o un bien intangible. 2. Características, las cualidades que determinan los rasgos de una persona, un producto o un servicio. 3. Confiabilidad, la probabilidad de ausencia de un objeto defectuoso. 4. Conformidad, el grado en el que el diseño de un producto o servicio cumple con las normas establecidas para su creación. 5. Durabilidad, la medida de tiempo de un producto. 6. Utilidad, la aptitud de los bienes tangibles o intangibles para satisfacer las necesidades humanas. 7. Estética, la armonía en todos los sentidos. 8. Calidad percibida, aquella que siente el cliente una vez se preste el servicio o se entrega el producto, de acuerdo a las especificaciones y requisitos dados por él.

En este sentido es importante considerar el pensamiento de la Eurostat y la OECD quienes proponen las siguientes dimensiones: credibilidad, oportunidad, accesibilidad, interpretabilidad, coherencia, eficiencia – costo, transparencia, comparabilidad y exhaustividad (Vargas y Aldana 2014).

Garvin (1988) “La confianza se construye con el tiempo y se la transmitimos a un cliente en base a una información para generar credibilidad, la oportunidad se refleja en el tiempo transcurrido entre la disponibilidad y el evento o fenómeno que los usuarios describen, la forma en como el cliente llega a la información o accesibilidad refleja rapidez de información y acceso desde dentro de la organización, la interpretabilidad muestra la facilidad con que el usuario puede entender, usar y analizar apropiadamente los datos, debe existir coherencia en la información que se le da al cliente y esta se ve reflejada en el grado de conectividad con los productos, requisitos y especificaciones dadas, la eficacia- Costo es la medida de costo comparada con la producción y los recursos utilizados, la puntualidad se evidencia en el cumplimiento de los objetivos de calidad de acuerdo con el calendario establecido en la planeación, la transparencia la constituye el contexto informativo con que se dan los datos, la medida del efecto que producen las diferencias en los conceptos y las definiciones utilizadas cuando se comparan en un ámbito temporal geográfico e histórico y por último la Exhaustividad que se ve representada en el grado en que los hechos están disponibles con relación a lo que tienen que estar disponible para satisfacer las necesidades y prioridades de los sistemas en el sentido de la colectividad”

La utilidad de las dimensiones explicadas anteriormente se refleja en la medición de la calidad, el servicio y la calidad en el servicio. La calidad tiene un carácter multidimensional. Imae (1998) afirma que calidad no se refiere solo a productos, sino a servicios, a procesos y que realmente cruza todas las áreas de la empresa, desde la investigación hasta la evaluación y el ajuste de todas sus funciones.

Desde esta perspectiva y según lo plantea Hoffman y Bateson (2011, p319), se toma el concepto de calidad en los servicios “como una actitud a largo plazo que resulta de la evaluación global del desempeño de una empresa”. Esto lleva entonces a considerar la calidad ahora en cuatro

dimensiones: la actitud, la acción, el arte y todo lo referente a las competencias para conseguir el resultado final -la satisfacción del cliente- a través del ejemplo y la educación de este. En este contexto, es un muy claro que gestionar la calidad del servicio es un factor clave para cualquier tipo de organización, lo que lleva a un desempeño empresarial que pueda aumentar la competitividad.

La calidad en el servicio sin duda alguna está referida en todo momento al cumplimiento de requerimientos del consumidor. Se reconoce entonces, como base de la calidad en el servicio la calidad de vida humana que además, representa la correspondencia entre la percepción de la propiedad de dicho bien y de lo que él se espera.

5. Calidad del cliente

Restrepo (2015) menciona que este término “hace referencia al conjunto de aspectos que califican al consumidor como una persona deseable, atractiva y adecuada para ser conservada a lo largo del desarrollo de una empresa, dado que la empresa tiene la capacidad de servirle, así como la capacidad de respuesta inherente a las condiciones de vida del individuo” (p, 92)

Este es un proceso importante previo a desarrollar un mercado debido a que aporta al desarrollo, consolidación y crecimiento del negocio, para lo cual se debe tener en cuenta siguientes aspectos: Que por principio la calidad del producto está garantizada, la organización debe saber elegir los clientes que desea atender y servir de manera técnica, sistemática y consistente. Por último, los clientes reaccionan ante el desempeño de la organización, de tal manera que participan activamente en las propuestas de servicio, en las prácticas de mejoramiento, pero también en los momentos en los cuales la organización se equivoca o se desvía de sus parámetros de servicio.

5.1 Los clientes proporcionan valor estratégico

Se hace referencia a la afinidad entre el perfil particular del cliente con los objetivos a mediano y largo plazo de la organización y de comprender lo que se genera en la creación del capital intelectual de la empresa. Una organización define el valor estratégico del cliente al reconocer la importancia de invertir en servicio y comunicación para conocer y comprender mejor al cliente, así como el fomentar una relación que proporcione beneficios mutuos para la empresa y el cliente. Es decir, las organizaciones aprenden de su valor estratégico en la medida en que el cliente es participe de las nuevas propuestas de productos o servicios, se empodera a todos los niveles de la organización, se evalúa el proceso de servicio y se analiza las variables que pueden mejorar la prestación del servicio (Restrepo, 2014).

5.2 Valor de mercadeo del cliente

Valorar al cliente está relacionado al posicionamiento, se debe incorporar un criterio adicional al que busca la entidad, relacionado con lo que el cliente piensa, siente y opina del desempeño del producto, asociado con su propia experiencia de marca. Es entonces el posicionamiento un asunto que dependa del cliente, el decidirá con quien compartirlo, como expresarlo y en qué términos, el definirá la relevancia de la marca. Es entonces el cliente quien valida la experiencia que se vende en los medios publicitarios y la experiencia real como consumidor, que se oriente la gestión hacia los clientes, se analice la comunicación física y virtual de cómo se expresa la marca en el mercado y que la propuesta de valor sea coherente con la oferta y experiencia del cliente (Restrepo, 2014).

5.3 Valor económico del cliente

Desde la perspectiva económica no solo se relaciona con la identificación única de las empresas o personas, involucra una serie de factores complementarios a la venta como son la frecuencia de compra, el volumen, la deserción y la forma de pago. Todos estos factores representan el sentido

práctico y tangible de la sostenibilidad que el otorga el comportamiento del cliente a la empresa. Adicional a la facturación del cliente es importante destacar en este aspecto que el consolidar una operación económica se refleja en la forma en las que los clientes se involucran en la ruta de consumo, es decir, analizar el comportamiento comercial del cliente (Restrepo, 2014).

6. Modelos de calidad y de calidad de servicio

El objetivo es mostrar algunos de los modelos que se han desarrollado alrededor de los teóricos y autores de la calidad, el servicio y la calidad en el servicio que han llegado a ser funcionales y plantean unos lineamientos para todo tipo de organizaciones.

Se resaltarán aquellos que su funcionamiento se ha convertido en un elemento estratégico que llevan una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a organizaciones que cuentan con un enfoque de calidad en el servicio.

Duane (2001) afirma que “un modelo es una representación formal de una red teórica casi siempre diseñada mediante el uso de símbolos u otras analogías físicas similares. Los modelos se utilizan como representaciones de sistemas tercos para aquellos que los crean los pueden probar, examinar y analizar en general. Los modelos son versiones simplificadas de fenómenos que interesan al científico” (p, 186)

Los modelos se caracterizan por ayudar notablemente a los tomadores de decisiones y son la base de los sistemas soporte de decisión, para ello se requiere agrupar datos, herramientas y técnicas para gestionar eficientemente las organizaciones (Vargas y Aldana, 2014).

6.1 Modelo de empresa de calidad

El siguiente modelo que se plantea está basado en el equilibrio y es de alta calidad cuando supera las expectativas del cliente (C), personal (P) y accionistas (A), un líder de alta calidad (L)

el cual se encuentra en el centro del modelo buscando siempre superar las expectativas de los tres en un proceso de mejora continua; si falla alguno de los tres, la empresa pierde el equilibrio esperado y no puede perdurar a lo largo del tiempo (Muller, 2001).

Es decir, el accionista debe cuidar al personal, para que este cuide a los clientes y entonces estos últimos regresaran y cuidan al accionista. Es muy simple, pero muy cierto; el líder de calidad cuida que esta relación de equilibrio suceda y permanezca.

Dada la importancia del líder en el proceso de este modelo, los líderes que tienen éxito en procesos de calidad tienen las siguientes características comúnmente:

Está implicado en el proceso; lo vive y desea el éxito, tiene alta calidad en sus valores y estos son el inicio de todo el proceso , “vende” el proceso de alta calidad el personal; el principal convencido de ello es si mismo, se rodea de gente de calidad con altos valores que coinciden con los suyos, él y su grupo de colaboradores forman parte de un grupo de mejora y dan el ejemplo al resto de la organización, inicia el proceso de calidad y continúa dándole seguimiento, desarrolla líderes de calidad que realizan el proceso en su propia área y que pueden en cualquier momento sustituirlo en su puesto, cree en la calidad de la gente, de sus productos y de sus servicios, desarrolla una cultura de calidad en su organización, finalmente aplica la calidad en todo lo que lo rodea.

Un punto importante que puede mantener este ciclo es la mejora continua, en el que se inicia con la medición de los aspectos claves, se continua con el entrenamiento básico de los conceptos de una cultura de calidad, se avanza con la definición de la propia estrategia, se escoge la metodología más adecuada y se termina con la creación de equipos de mejora que reciben la información de los clientes, personal e inversionistas y toman acciones para mejorar.

Dentro del mismo modelo se destaca un el papel de la sociedad (S), en el proceso de mejora continua para la satisfacción de clientes, personal y accionistas, las empresas llegan a tener alta calidad y alto crecimiento además de las utilidades, entonces se genera un polo más de desarrollo hacia la sociedad como un valor agregado, en el que se desea la calidad para el lugar en donde opera y se involucra en grandes proyectos que mejoran la calidad de cada de la sociedad, parques, jardines, filantropía, actividades culturales y deportivas y demás (Muller, 2001).

A continuación, se relacionarán las tres dimensiones de la calidad para empresas del sector servicios: la primera dimensión se destaca por tener la banda horizontal del servicio, mejora la calidad, la satisfacción del personal y del cliente. En la segunda dimensión la banda es vertical del servicio interno, se mide y se mejora la calidad de los servicios internos en todos los niveles se invierte la pirámide convirtiendo al cliente en lo más importante de la organización y se da poder a la gente para mejorar el servicio, por último en la tercera dimensión la calidad penetra en todo el personal, mejora la calidad de las personas y de la empresa, irradiando a todo lo que lo rodea, a las personas y la empresa, a la familia, proveedores, clientes y sociedad en general.

6.2 Modelo Iberoamericano de Calidad

El modelo Iberoamericano se centra en la autoevaluación de la organización y toma en cuenta para su desarrollo nueve criterios, que se encuentran en estructurados en cinco facilitadores y cuatro criterios de resultados.

Varga y Aldana (2014) mencionan que los facilitadores son el liderazgo y estilo de gestión, es quien verifica como se ponen en práctica la cultura y los valores para el éxito a lo largo aliento, a partir de adecuados comportamientos y acciones de las personas que dirigen las organizaciones. La política y estrategia, es como la organización desarrolla la misión y la visión y las lleva al día a día a partir de la estrategia que se orienta hacia diferentes actores con los cuales interactúa. El

desarrollo de las personas, analiza como la organización desarrolla, conduce y obtiene el potencial de las personas, de manera individual o en equipo, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión. Los recursos asociados, son las formas como la organización gestiona los recursos para alcanzar los recursos para alcanzar el éxito de manera eficaz. Clientes, es como se indaga como la empresa diseña, desarrolla, produce y presta servicios y obtiene productos desde los requisitos dados por el cliente, con el objetivo de satisfacer las necesidades actuales y potenciales de sus clientes

Este modelo tiene unos criterios de resultados, los objetivos alcanzados que tienen que ver con los clientes internos, los hechos y datos concretos que alcanza la organización en relación con el desarrollo de las personas, todo aquello que la empresa alcanza en beneficio de la sociedad local, nacional, regional e internacional y aquello que alcanza la empresa en función de su desarrollo y en la satisfacción de su desempeño y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los intereses del medio (Varga y Aldana 2014)

6.3 Modelo ACSI

Este modelo es utilizado en los Estados Unidos que se desprende del modelo ISO 9001 en el cual se establece el nivel de satisfacción del cliente con los productos y servicios. Con este fin se analiza la calidad percibida, las expectativas del cliente, sus quejas del cliente, la fidelidad del cliente y el valor percibido.

El objetivo del modelo ACSI (American Customer Satisfaction Index) es medir el nivel de satisfacción de los consumidores en Estados Unidos, relacionados con los productos y servicios prestados.

Este indicador se utiliza en la medición de cuatro grupos: 1. Medición del indicador en Estados Unidos 2. Medición del indicador en diez sectores económico 3. Medición del indicador en cuarenta y tres industrias 4. Medición del indicador en más de doscientas organizaciones del gobierno.

El modelo se compone de las expectativas, la calidad percibida, el valor percibido, las quejas del cliente y la fidelidad del cliente, es decir, aquellas suposiciones que los clientes tienen de la calidad del servicio o del producto que ofrece la empresa. El cliente evalúa a través de la experiencia del consumo de los productos o servicios que ofrece la empresa; la evaluación se realizaría por la comparación entre calidad y precio. Por ende, la percepción negativa del cliente genera baja probabilidad de recompra del producto o del servicio. La ACSI utiliza dos métodos interrelacionados para medir la satisfacción del cliente: entrevistas y elaboración de modelos econométricos (Vargas y Aldana 2014)

6.4 Modelo Nacional - Premio nacional a la excelencia y la innovación en la gestión para la competitividad y sostenibilidad.

Este modelo pretende llevar a las organizaciones a que día a día consigan un equilibrio entre lo planeado y lo conseguido, en el marco de la mejora continua y de trabajar de manera armónica y amable todas las áreas estratégicas de una organización.

Es un medio para realizar evaluaciones de estado de gestión, iniciar y consolida un sistema de gestión integral de excelencia, establecer el punto de partida para desarrollar productos y desplegar en todos los niveles los conceptos y valores del SGC, compararse con organizaciones de talla mundial e identificar las brechas a partir de los procesos de invocación y cerrarlas desde el enfoque del mejoramiento continuo.

El modelo se compone de un perfil organizacional, fundamentos de la excelencia, criterios de evaluación o de implementación y los resultados. El perfil organizacional es el punto de partida para entender la organización, compuesto por seis elementos: naturaleza e historia, propósito fundamental, pensamiento organizacional, entorno, relaciones y restos. Los fundamentos de excelencia se refieren a la filosofía y están constituidos por la invocación, el pensamiento sistémico, el aprendizaje permanente, la asociatividad, la inteligencia estratégica, la creación de valor, la oferta diferenciadora, la inteligencia frente al cambio, el conocimiento y la responsabilidad para el desarrollo. Los criterios de evaluación o de implementación, comprende tres impulsores (estrategia, liderazgo y capacidad de innovación) y cuatro habilitadores (personas, procesos, conocimientos e información y clientes y mercados). Por último, los resultados son el reflejo de la gestión de la organización, se refiere a la creación de valor para los grupos sociales objetivos, competitividad y sostenibilidad (Vargas, Aldana 2014).

6.5 Escuela nórdica y noreuropea

Gronroos (2000) menciona que la calidad del servicio resulta de integrar la calidad total alrededor de tres dimensiones: la calidad técnica, la calidad funcional y la imagen corporativa. En cada una de estas dimensiones se encuentran los atributos que condicionan la percepción que un sujeto tiene de un bien o de un servicio puro. Este modelo define y da a conocer la calidad de servicio asociado a la gestión poniendo de antemano las actividades propias del marketing y la relación de intercambio con un mercado de consumidores. La calidad total percibida se da en el momento en que la calidad experimentada satisface las expectativas que tiene el consumidor. Para él, la calidad del servicio percibida a través de las experiencias evaluadas se debe dar en el entorno de las dimensiones de la calidad (Vargas, Aldana 2014).

El modelo se explica a partir de cuatro elementos: el desarrollo del concepto del servicio, desarrollo de un paquete básico de servicios, el desarrollo de la oferta de servicios incrementada y la gestión de la imagen y la comunicación. Adicionalmente se encuentran tres tipos de servicios: el esencial, que se relaciona con la razón de ser de la organización, el que se tiene que ver con los servicios que facilitan el uso del servicio esencial y el que se da como apoyo, este es auxiliar y su utilidad se hace patente a la hora de aumentar valor y diferenciar el servicio de los competidores (Vargas, Aldana 2014).

6.6 Modelo de tres componentes

Rust y Oliver (1994), presentan un modelo que consta de tres elementos que funcionan de manera articulada y sincronizada: el servicio con sus características, el proceso de entrega y el ambiente que rodea al servicio.

El primer elemento, el servicio y sus características, se refiere al diseño antes de la entrega del cliente, el segundo elemento, el proceso de entrega, tiene presentes todos los requisitos que ha dado el usuario para el momento de la prestación del servicio, el tercer elemento, el ambiente del servicio, tiene dos perspectivas: la interna, que corresponde al proveedor del servicio, y la externa, a quien pide suministrar el servicio. El ambiente interno se enfoca en la cultura organizacional, mientras que el externo se orienta al ambiente físico de la prestación del servicio (Vargas, Aldana 2014).

6.7 Modelo de servicio

El modelo de servicio se refiere a organizar de manera sistemática y coherente todos los elementos físicos y humanos para la prestación del servicio, cuyas características comerciales y niveles de calidad se han trabajado de manera predeterminada. Así, ellos diseñan un sistema con la intención de contar con un proceso planificado, controlado y cuantificado para la prestación del

servicio, en el que señalan cuatro elementos básicos: el cliente, el porte físico, el personal de contacto y el servicio.

El cliente es el receptor del servicio; el consumidor y coproductor. Como resultado de su interacción con la empresa se obtendrá un servicio más aproximado a su expectativa. El soporte físico es todo aquello material que se requiere para la producción del servicio, o bien los instrumentos puestos a disposición del cliente o del personal en contacto. El personal de contacto, son las personas que trabajan en la empresa y cuyo trabajo requiere contacto directo con el cliente. El servicio es el resultado de las interacciones de los tres elementos anteriores

El sistema de organización interna está constituido por los objetivos trazados desde la alta dirección, que le apuntan al cumplimiento del concepto de servicio de la empresa y a los procesos administrativos que representan la parte no visible por el cliente. Se podría decir que el modelo plantea que debe existir un encuentro del servicio de calidad interna con las expectativas de los clientes para tener una prestación del servicio con calidad (Vargas, Aldana 2014).

6.8 Modelo SERVQUAL (Service Quality)

Entre los años 1985 y 1994 Zeithaml, Berry y Parasuraman desarrollaron este modelo denominado como el modelo de brechas. Los autores definen la calidad del servicio como el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad de este, que resulta de la comparación entre las expectativas de los consumidores y sus percepciones sobre los resultados del servicio. Para encontrar las brechas es necesario realizar un diagnóstico a partir del análisis de las percepciones de los usuarios en relación con el servicio percibido, en el que se utilizan las siguientes dimensiones del servicio (Vargas, Aldana 2014).

Dimensión	Descripción
Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales para comunicaciones
Confiabilidad	Capacidad para brindar el servicio prometido en forma precisa y digna de confianza
Capacidad de respuesta	Buena disposición para ayudar a los clientes a proporcionarles un servicio expedido
Seguridad	Conocimiento y cortesía de los empleados, así como su capacidad para transmitir seguridad y confianza
Empatía	Cuidado y atención individualizada que la empresa proporciona a sus clientes

Tabla 1. Dimensiones y relacion entre percepcion y expectativas

El modelo SERVQUAL destaca que los servicios presentan una mayor problemática para su estudio y suponen que: Al cliente le es más difícil evaluar la calidad del servicio que la calidad de los productos, la percepción de la calidad del servicio es el resultado de una comparación del cliente con el desempeño actual del servicio, las evaluaciones del servicio no se hacen solamente a la entrega de este, sino también con el proceso de realización del mismo.

El SERVQUAL está basado en un modelo de evaluación del cliente sobre la calidad del servicio en el que define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. De este modo, analiza las percepciones, de manera que, si estas superan las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio y alta satisfacción con el mismo.

Señala ciertos factores clave que coincidían las expectativas de los usuarios: La comunicación voz a voz, opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio, necesidades personales, experiencias con el servicio que le usuario haya tenido previamente, comunicaciones externas, que la propia organización realice sobre las propias prestaciones de su servicio que incidan en las expectativas que el cliente tenga sobre las mismas.

Este modelo tiene sus ventajas como sus limitaciones, dentro de las fortalezas este modelo proporciona información detallada sobre las opiniones de los clientes con respecto al servicio (una medición de comparación con la competencia establecida por sus propios clientes), los niveles de desempeño según lo percibido por los clientes, comentarios y sugerencias del cliente, impresiones de los empleados con respecto a las expectativas y niveles de satisfacción de los clientes. Como limitaciones tenemos la validez del instrumento con respecto a las cinco dimensiones, se ha llegado a la conclusión de que el uso de los diferentes puntajes al momento de calcular el SERVQUAL contribuye a generar problemas ligados a la confiabilidad y validez.

En el ámbito interno de las organizaciones se deben tener en cuenta las siguientes deficiencias: la discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos, la discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las especificaciones y normas de calidad, la discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio, discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Si los directivos de la organización no comprenden las necesidades y expectativas de los clientes, no conocen lo que éstos valoran de un servicio, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones que incidan eficazmente en la satisfacción de necesidades y expectativas, pese a que se identifiquen estas necesidades se debe alcanzar una alta calidad, es la traducción de esas expectativas, conocidas y comprendidas, a especificaciones o normas de calidad del servicio.

Adicionalmente la calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen. Otro factor clave en la formación de expectativas sobre el servicio, por parte del cliente, es la comunicación externa de la organización proveedora, las promesas que ésta hace y la publicidad que realiza afectarán a las expectativas.

Por tanto, el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio no representa únicamente una metodología de evaluación de la calidad de servicio. Constituye en sí un completo enfoque para la mejora de la calidad de servicio.

Con las dimensiones y la relación entre percepciones y expectativas se va construyendo el modelo como se muestra a continuación:

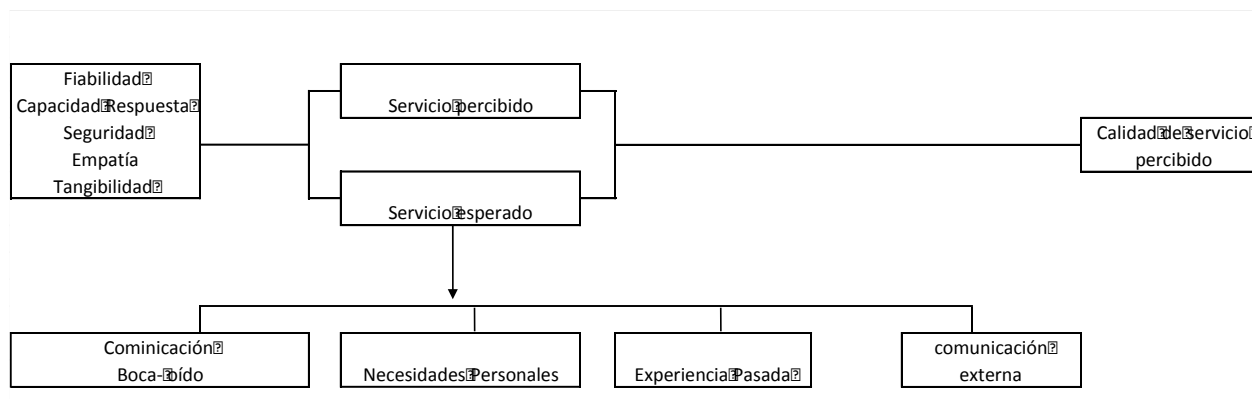


Figura 5. Modelo Zeithaml, Berry y Parasuraman Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1993, pp 26)

Las brechas se establecen uniendo dimensiones, percepciones y expectativas:

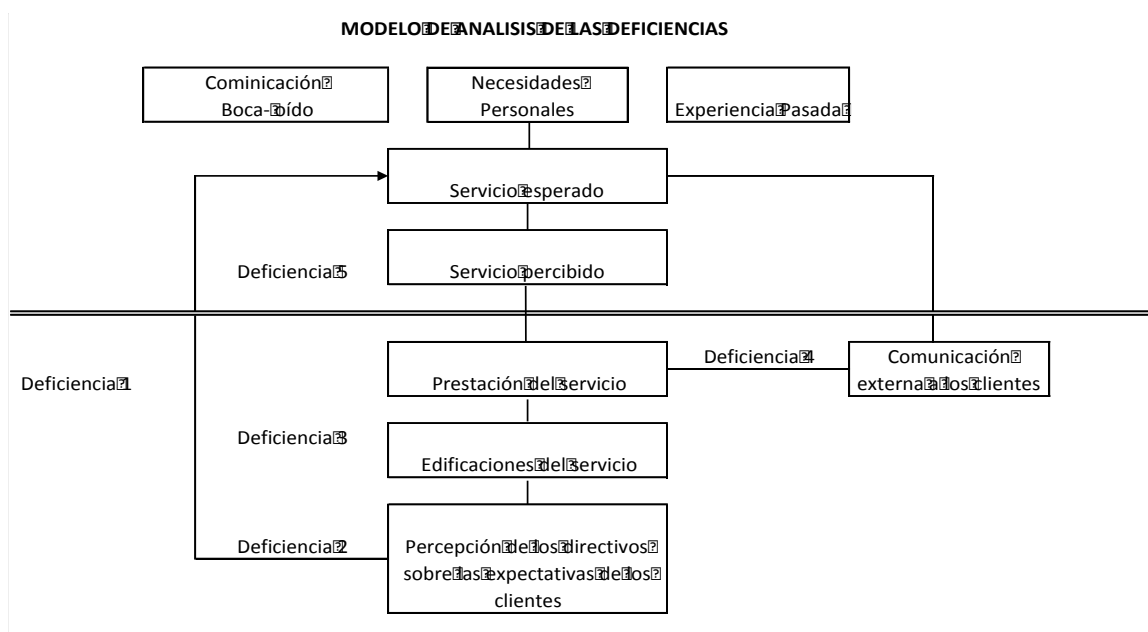


Figura 6. Modelo de análisis de las deficiencias Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, pp 44)

La calidad de servicio presentada por este modelo, está dado por un patrón multidimensional, los autores concluyen que las percepciones de los clientes están afectadas por diferencias (brechas) que se dan en la posición del oferente. Proponer entonces la necesidad de examinar la relación que se da entre la calidad del servicio que percibe el cliente y los factores que la determinan (Vargas, Aldana 2014, p 204). El modelo se expresa así:

Brecha 5 = f (brecha1, brecha 2, brecha 3, brecha 4) en donde:

- a) Brecha 1: Diferencias entre las expectativas del cliente y las percepciones de la gestión de dichas expectativas.
- b) Brecha 2: Diferencias entre la percepción de la gestión y las especificaciones de la calidad de servicio.
- c) Brecha 3: Diferencias entre las especificaciones de calidad del servicio y el servicio actualmente entregado.

- d) Brecha 4: Diferencias entre el servicio actualmente entregado y lo que se le comunica sobre el servicio a los clientes.
- e) Brecha 5: Diferencias entre el servicio entregado y el servicio percibido.

6.9 Modelo de SERVPERF

El objetivo de esta herramienta es medir las percepciones de los clientes, está formado por 22 elementos asociados a la tangibilidad, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía, que sirven de indicadores de las diferentes dimensiones que consideran los clientes. Estos indicadores se evalúan con la escala tipo Likert de siete puntos desde 1 totalmente en desacuerdo a 7 totalmente en acuerdo. La herramienta en el modelo analiza las expectativas y las percepciones a la luz de la tangibilización del servicio y de los momentos de la verdad (Vargas, Aldana 2014).

La percepción tiene cuatro leyes: Los demás siempre perciben a la empresa de forma diferente a como la empresa se percibe a sí misma, los demás siempre perciben a la empresa de forma diferente a como la empresa piensa que la perciben, distintos grupos de clientes perciben a la empresa de forma diferente y las personas consideran que el nivel de servicios percibidos en un área de su empresa es representativo de todos los servicios que ofrece la organización.

6.10 Modelo de Satisfacción del cliente de Kano

El principio de esta modelo está en cuestionar la proposición de que la satisfacción del cliente depende solamente de los bienes que las empresas son capaces de hacer los productos o de prestar el servicio. Kano afirma que no todas las características de un producto dan la misma satisfacción en quien busca el bien o el servicio; para el existen algunas que contribuyen en forma más decisiva a fortalecer la fidelidad, hacia el bien o hacia el servicio.

Para distinguir algunas características de otras, propone los requisitos básicos de: desempeño y deleite. Los requisitos básicos son todas las características del producto que el cliente considera obligatorias. No aumentan la satisfacción del cliente, pero si dan gran insatisfacción si no se cumplen. Los requisitos de desempeño aumentan proporcionalmente la satisfacción del cliente. Cuantas más se añaden o más funcionalidades ofrecen, más satisfactorio estará el cliente. Estas características y estos requisitos llevan a la mejora y a la innovación. Por último, los requisitos de deleite, son características que no espera el cliente, lo sorprenden en su experiencia y le causan una gran satisfacción. Como no están manifiestas por el proveedor dan un valor agregado en la prestación de servicio y enamoran al cliente del bien o del servicio (Vargas, Aldana 2014).

Los autores señalan que la aceptación de que el cliente es el elemento más importante del proceso, convencimiento de que si hay forma de mejorar, enfoque administrativo, liderazgo y participación, el estándar del desempeño debe ser de cero errores, reconocer éxitos y convencimiento de que los proveedores pueden cooperar con nosotros sin comprender nuestras necesidades.

6.11 Modelo de cadena de valor de servicios

La filosofía del modelo se basa en la cadena de valor de Porter y en los elementos de producción de servicios de Eigler y Langeard. El modelo tiene el mismo comportamiento que la cadena de valor en los cuatro primeros niveles, que es en donde se da soporte al escenario en el cual se prestara el servicio. La dirección general y los recursos humanos son los pilares de la construcción de la cultura de servicios, mientras que la organización interna y la tecnología deben dar respuesta a la estrategia de la empresa. La infraestructura y el ambiente constituyen el espacio físico donde ocurre la prestación del servicio y se da la interrelación con el cliente. Por último, el

aprovisionamiento es el eslabón que se encarga de adquirir los insumos y materiales para la excelente prestación del servicio.

Dentro del modelo se encuentran las actividades controlables y no controlables, dentro las actividades primarias controlables son el marketing y ventas que es en donde se origina la prestación una vez se ha hecho los acuerdos con el cliente. Las tareas asociadas a esta área son la publicidad, la promoción y la fuerza de ventas; cada una de ellas debe conseguir ventajas competitivas para alcanzar la prestación de un excelente servicio. El personal de contacto es el generador directo de la prestación de servicio, se encarga de interactuar con el cliente para conseguir los satisfactores del servicio. El soporte físico y las habilidades son todos los elementos que soportan la prestación del servicio y que en alguna medida definen la calidad del satisfactor y llevan a que la ventaja sea sustentable. La prestación debe ser diferente a la de la competencia y debe agregar aún más valor que esta.

Las actividades no controlables están a cargo del cliente, quien cambia de opinión y es vulnerable y subjetivo; por lo tanto, percibe el servicio de distintas maneras. Es necesario saber llegar él con buena actitud, acciones rápidas y diseños de servicio adecuados para su requerimiento. Esta actividad está muy ligada a la calidad por diseño (Vargas, Aldana 2014).

6.12 Modelo cadena de valor del servicio

La premisa de esta modelo es: “Si el cliente interno está satisfecho, podría atraer y fidelizar al cliente externo”. Es por esto que la visión del modelo apunta al cliente interno hacia el externo, partiendo del valor un buen servicio y el retorno y la rentabilidad que puede originar en cualquier organización (Vargas, Aldana 2014).

6.13 Modelo de la fórmula del servicio excelente

Vargas, Aldana (2014) afirman que este modelo tiene conduce a la excelente prestación de los servicios. Iniciando desde las áreas directivas, porque el servicio es responsabilidad de toda la organización y los errores que se cometen están asociados con la calidad y son culpa de los sistemas o de los procesos, pero no de las personas.

6.14 Modelo de excelencia en las empresas colombianas

Este modelo tiene como fin mostrar a las empresas colombianas un camino hacia la excelencia basado en la calidad en el servicio (Vargas, Aldana 2014, p 214). Para tal fin se toman los siguientes elementos:

- a) Macro entorno: Entendido como el conjunto de variables que marcan pautas decisivas para el futuro desempeño de la organización y que están relacionadas con factores y tendencias a nivel nacional e internacional. Estas son de carácter económico, social, político, tecnológico, legal, geográfico y demográfico.
- b) Direccionamiento estratégico: Conjunto de lineamientos que se enmarcan en el actual de la empresa para satisfacer a sus clientes, sus empleados, sus propietarios y la sociedad y que le permiten a la organización reinventarse permanentemente, innovar, mejorar y desarrollar cultura. Sus elementos principales son la visión, la misión, los valores, las políticas, las estrategias, las tácticas, y los planes y programas que dan cuenta de la gestión. Un buen direccionamiento estratégico es una ventaja competitiva.
- c) Cliente Es un ser humano que espera que la organización le dé respuesta a una necesidad o inquietud y que busca que el servicio se ajuste a sus deseos y expectativas. Los clientes son internos y externos a la organización.

- d) **Cliente interno:** Es el miembro de la organización que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Es una persona con sentimientos, que acciona de manera dirigida y procurando dar valor en cada una de las actividades que desarrolla en pro del beneficio común.
- e) **Segmentación:** Proceso de identificación de los grupos de clientes para hacer posible el diseño y la prestación del servicio que se demanda. Con ese fin se contemplan dimensiones psicográficas y demográficas. Se recomienda utilizar el método ABC, los conglomerados, el análisis factorial o el análisis de discriminación. También es importante hacerse las preguntas: ¿Qué es importante para los clientes? ¿cómo podría ese cliente estar satisfecho? ¿Qué les agrada o no del producto? ¿Cuál es la competencia de este servicio? ¿Qué porcentaje total del negocio representa el segmento?.
- f) **Expectativas:** Son supuestos elaborados por los clientes sobre la probabilidad de que ocurran hechos positivos en una transacción.
- g) **Percepciones:** Proceso cognitivo a través del cual el cliente capta en el entorno las características y atributos considerados valiosos y reales durante el proceso de entrega del servicio. El análisis del servicio que tiene como eje la satisfacción del cliente se apoya en las percepciones de estos, es decir, en el concepto de servicio percibido, las percepciones pueden ser afectadas por las emociones de forma positiva o negativa.
- h) **Momentos de verdad:** Instantes en los cuales el cliente tiene un contacto humano o material con la empresa y establece sobre el servicio que se le presta.

- i) Impacto en el tiempo: Se refiere a los efectos que puede tener la organización en el cliente por la intervención del servicio, puede darse de manera positiva o negativa y se reflejan en los logros derivados en el mediano y largo plazo.
- j) Satisfacción del cliente: Es la evaluación que realiza el cliente respecto a un servicio prestado con calidad. Depende de la respuesta que se le dé a sus necesidades y expectativas.
- k) Micro entorno: Ambiente de la empresa, constituido por las capacidades directivas, de talento humano, de nivel de servicio, financieras, técnicas y tecnológicas y de operación, con las cuales se da respuesta al entorno para lograr la competitividad.
- l) Cultura de servicio: Está constituida por los ritos y creencias que diferencian a una organización de otra en un contexto social, que a su vez influye en los modos cómo se comportan las personas. Se expresa en la manera de sentir, actuar y pensar en función del cliente. Se reconoce que existe una visión clara del servicio en cuanto se tenga orientación hacia el cliente interna y externamente, coherencia y consistencia entre el pensar y el actuar y sobre todo el mayor principio de educación: el ejemplo de las directivas.
- m) Liderazgo: Uno de los objetivos ms importantes de la visión del servicio es conducir la atención de todos los miembros de la empresa hacia las necesidades del cliente. Todo proceso de servicio al cliente requiere de un liderazgo integrado, participativo, dinámico y cooperativo que busque adicionar valor a todas las actividades de la organización alineado a las responsabilidades con los talentos y la actitud hacia el cliente.
- n) Procesos y sistemas de servicio al cliente: Han de ser claros, precisos y efectivos para que apoyen la toma de decisión. También deben ser trabajados en equipo. Los procesos generalmente fluyen a lo largo y ancho de la organización, reflejando conexiones y vínculos para el cliente proveedor. Las organizaciones deben identificar y gestionar los procesos

clave, entendidos como aquellos que están en el corazón del negocio y articulados al servicio al cliente.

- o) Estandarización: El diseño eficaz de sistema en las empresas que se reconocen por un buen servicio al cliente satisfacen siempre sus expectativas, jamás dejan a la suerte los resultados; por lo tanto, en sus procesos está siempre presente la estandarización, de manera clara y orientada. Miden constantemente su rendimiento a partir de los lineamientos, los cuales son incluidos en los procedimientos, manuales y descripciones de trabajo para garantizar la tangibilidad del servicio de la cultura.
- p) Evaluación del servicio: La evaluación formal o informal del modelo ha de incluir el compromiso adquirido con los clientes como factor clave de eficiencia de la organización.
- q) Talento humano: Es la parte neurálgica de toda la organización, puesto que es en los seres humanos donde reposa el verdadero crecimiento de las empresas. Las personas son seres inteligentes, en el sentido que comprenden y entienden al otro, tienen la capacidad de resolver problemas y operan de manera competente en cualquier actividad, adquiriendo competencias, habilidades y destrezas en la labor que les ha sido encomendada. El liderazgo se encuentra en el talento humano

7. Cultura de orientación al cliente

Dentro del marco estratégico la cultura de orientación al cliente se caracteriza por rasgos dominantes que en unas empresas se basan en el valor de la transacción económica o en otras en la capacidad productiva y administrativa o en algunos casos debido a la condición de liderazgo de las empresas en un mercado. Las investigaciones adelantadas sobre el tema permiten sintetizar esos rasgos culturales en cuatro grupos o esquemas que permiten comprender como la cultura el cumulo de actuaciones y los acuerdos tácitos adoptados por la gente van más allá del aprendizaje

técnico sobre la tarea u oficio y perfilan el sentido y la viabilidad de orientación al cliente (Restrepo, 2015).

A continuación, se describirán los rasgos culturales y sus asociaciones con las diferentes zonas las cuales influyen en la definición, implementación y diseño de una organización cuyo modelo de negocio está focalizado en el cliente, incluso por encima de componentes técnicos que son esenciales para tal fin. La cultura organizacional es un valioso componente que acelera o limita el avance de una gestión de clientes exitosa

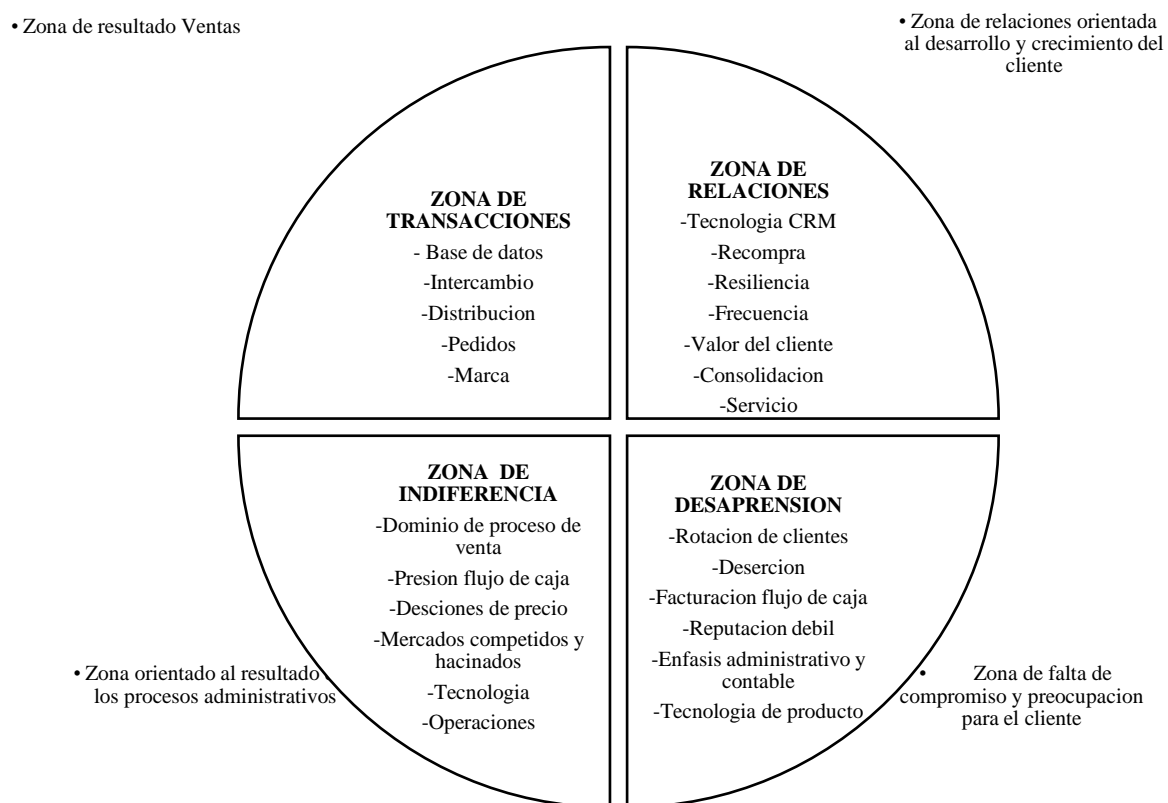


Figura 7. Caracterización para una cultura con orientación al cliente

7.1 Zona de transacciones

Esta zona se caracteriza porque la comunicación suele ser segmentada de acuerdo a la tipología de clientes, la investigación de mercados está centrada por el desempeño comercial, el análisis de mercado está orientado a tener información que indique fundamentalmente la evolución del ciclo

de la vida de los productos, se focaliza en conseguir productos para los clientes activos, el equipo comercial se evalúa por el cumplimiento del presupuesto de ventas, el canal de distribución media la cercanía entre el cliente con el productor, la información de base de datos permite identificar y ubicar al cliente de manera genérica , existe un manejo de la imagen y del producto mediante publicidad masiva, el vender es una actividad exclusiva de los vendedores, por último el plan de mercadeo se fundamenta en la investigación sobre el perfil del cliente concentrándose en evaluar las razones del desempeño comercial (Restrepo, 2015).

7.2 Zona de relaciones

Se caracteriza por la investigación de mercados está concentrada en evaluar las razones del crecimiento del valor del cliente, evaluar la potencialidad de los clientes actuales de la organización, conoce en tiempo real los principales resultados de sus tácticas de mercadeo e indagar sobre la opinión de los clientes, más allá de los estudios de satisfacción, los programas de capacitación incluyen énfasis en el valor del cliente y el rol que juegan las personas en este logro, la calidad del cliente se mide evaluando su potencial desarrollo y aporte de largo plazo a los resultados de la compañía, la política comercial permite tratar a cada cliente de manera diferente, el equipo de trabajo concentrado actualmente en el diseño y desarrollo de un modelo de información gerencial sobre los clientes activos, el cliente forma parte de la agenda de la alta gerencia y el plan de mercadeo se fundamenta en la investigación sobre los diferentes micro segmentos de clientes de la organización mediante una comunicación constante para la fidelización de los clientes (Restrepo, 2015).

7.3 Zona de indiferencia

La inversión de mercado esta esencialmente centrada en los medios masivos con contenidos dirigidos al posicionamiento de producto o marca, se invierte en entrenamiento sobre el valor del

cliente, el cual está focalizado en sus capacidades de facturación a corto plazo, la información del cliente esta desarticulado en función de los intereses funcionales de cada una de las áreas de la organización, la estrategia de comunicación no está orientada a la fidelización de los clientes, la organización no cuenta con un desarrollo o avance en la sistematización de la información de los clientes (Restrepo, 2015).

7.4 Zona de desaprensión

Se puede identificar que en esta zona el foco de la gestión está en el desarrollo de productos, tecnologías y procesos de distribución, no existe el enfoque de análisis de la información de los clientes y de un área responsable de la misma función porque la investigación de marketing no está focalizada en comprender la potencialidad de la base de clientes activos, el presupuesto de mercadeo se destina en invertir en el canal de distribución como principal actor de la relación con el cliente, el conocimiento del cliente está restringido a los datos de identificación y ubicación del cliente, la comprensión del cliente no aborda el nivel de segmentación y el entrenamiento y la capacitación interna no considera el tema del cliente como parte del temario formativo La prioridad de la agenda del cliente prioriza asuntos diferentes al rol del cliente (Restrepo, 2015).

7.5 Zona Cómoda

El manejo de la imagen corporativa y de la marca se realiza fundamentalmente a través de la publicidad masiva, se busca invertir en conocimiento de la opinión del cliente sobre el desempeño comercial y está orientado a tener información que indique fundamentalmente la evolución del ciclo de vida de los productos, la organización no conoce la efectividad de sus tácticas de mercadeo, pero sabe que aportan impulso comercial y se esmera por retener a sus funcionarios en lo que significa el cliente para el negocio, el presupuesto de mercadeo contempla un rubro mayor

destinado a acercar y conocer el canal de distribución y el modelo de relación que adopta con los clientes invirtiendo en medios masivos para la comunicación (Restrepo, 2015).

Capítulo IV. Resultados de investigación

En la investigación se realizó el diagnóstico de la cultura de servicio y la cultura organizacional, la cual se realizó por medio de una encuesta, un grupo focal en el que participo todo el equipo de trabajo de la organización y la observación de la realidad del equipo de trabajo de Paqua.

Encuesta para el diseño de un modelo que contribuya al fortalecimiento de la cultura de calidad de servicio (Ver Anexo 1)

El instrumento que se aplico fue tipo Likert; la muestra fueron los trabajadores que se encuentran activos actualmente en la organización. Fueron 8 personas que se encuentran en un rango de edad de 23 a 30 años de edad, su nivel de estudios es profesional. El instrumento se conformaba por una serie de afirmaciones, en donde debían diligenciarla de la manera más objetiva posible, calificando el acuerdo o desacuerdo (siendo 4 totalmente de acuerdo y 1 totalmente desacuerdo) de cada una de las afirmaciones respecto a su percepción en cuanto a la cultura de servicio y cultura organizacional de Paqua.

Los resultados hallados fueron los siguientes de los cuales se realizará un análisis de cada una de las variables analizadas.

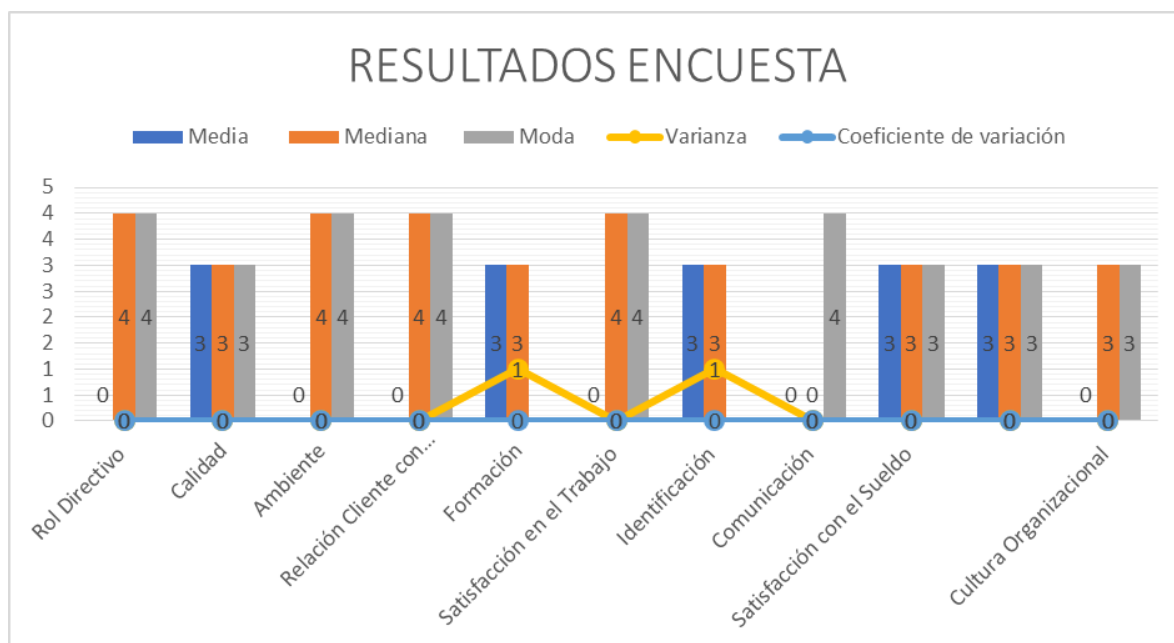


Figura 8. Resultados Encuesta

Variable	Media	Mediana	Moda	Varianza	Coeficiente de variación
Rol Directivo	3,741935	4	4	0,26451613	0,137445265
Calidad	3	3	3	0,53333333	0,243432248
Ambiente	3,5	4	4	0,7	0,239045722
Relación Cliente con Proveedor Interno	3,75	4	4	0,25	0,133333333
Formación	3	3		1	0,333333333
Satisfacción en el Trabajo	3,6	4	4	0,8	0,248451997
Identificación	3	3		1	0,333333333
Comunicación	3,5	3,5	4	0,33333333	0,16495722
Satisfacción con el Sueldo	3	3	3	0	0
Preparación del personal nuevo y aprendizaje organizacional	3	3	3	0	0

Cultura	3,470588	3	3	0,26470588	0,14824454
Organizacional					

Tabla 2. Resultados de encuesta

El *Rol Directivo* hace referencia a la participación que desempeña el líder de la organización con respecto a su equipo de trabajo, allí se puede identificar que hubo una media de 3,74, del grupo de datos el valor central y que mayor frecuencia fue 4. Este factor explica el 0.264 de la varianza, el coeficiente de variación es de 0,1 y los ítems que la componen van de la 1 a la 31.

La *Calidad* refleja la medición de las percepciones que el cliente interno tiene del servicio, la credibilidad, oportunidad, accesibilidad, coherencia, eficacia, costo, comparabilidad y exhaustividad. La media fue de 3, del grupo de datos el valor central y que mayor frecuencia fue 3. Este factor explica el 0.53 de la varianza, el coeficiente de variación es de 0,2 y los ítems que la componen van de la 32 a la 62.

El *Ambiente* pretende identificar los aspectos relacionados con las condiciones de trabajo a las que puede estar expuesto el colaborador, la media fue de 3,5, del grupo de datos el valor central y que mayor frecuencia fue 4. Este factor explica el 0.7 de la varianza, el coeficiente de variación es de 0,2 y los ítems que la componen van de la 63 a la 68.

La *Relación cliente con proveedor interno* hace referencia al rol que desempeñan los colaboradores de la organización en su rol de clientes y proveedores internos en la organización. La media fue de 3,75, del grupo de datos el valor central y que mayor frecuencia fue 4. Este factor explica el 0.25 de la varianza, el coeficiente de variación es de 0,1 y los ítems que la componen van de la 69 a la 72.

La *Formación* compete al proceso de formación y capacitación que otorga a los colaboradores de la organización para desarrollar las competencias necesarias en su labor. La media fue de 3, del grupo de datos el valor central fue 3. Este factor explica el 1 de la varianza, el coeficiente de variación es de 0,3 y los ítems que la componen van de la 73 a la 76.

La *Satisfacción con el trabajo* incluye aspectos de la satisfacción de cada persona con tu trabajo, es decir, la satisfacción que tienen los colaboradores con lo que le ofrece la organización. La media fue de 3,6, del grupo de datos el valor central y que mayor frecuencia fue 4. Este factor explica el 0.8 de la varianza, el coeficiente de variación es de 0,2 y los ítems que la componen van de la 77 a la 80.

La *Identificación* hace referencia a la identidad corporativa que tienen los colaboradores, conocimiento de la planeación estratégica La media fue de 3, del grupo de datos el valor central 3. Este factor explica el 1 de la varianza, el coeficiente de variación es de 0,3 y los ítems que la componen van de la 81 a la 83.

La *Comunicación* revela aspectos del proceso de comunicación que se tiene al interior de la organización y a la existencia de canales ágiles de comunicación. La media fue de 3,5, del grupo de datos el valor central fue de 3,5 y el de mayor frecuencia fue 4. Este factor explica el 0.3 de la varianza el coeficiente de variación es de 0,1 y los ítems que la componen van de la 84 a la 87.

La *satisfacción con el sueldo* es la percepción que tienen los colaboradores con respecto a su salario, en cuanto si es justo con respecto a las funciones que realizan en la organización. La media fue de 3, del grupo de datos el valor central y que mayor frecuencia fue 3. Este factor explica 0 de la varianza, el coeficiente de variación es de 0 y los ítems que la componen son la 88 y 89.

La *Preparación del personal nuevo y aprendizaje* organizacional se refiere a la preparación de los nuevos colaboradores de la organización para lograr la excelencia y el aprendizaje compartido. La media fue de 3, del grupo de datos el valor central y que mayor frecuencia fue 3. Este factor explica 0 de la varianza, el coeficiente de variación es de 0 y los ítems que la componen son la 90 y 91.

La *Cultura Organizacional* son los valores, ritos, costumbres, lemas y demás aspectos de la cultura que resaltan en la organización. La media fue de 3,47, del grupo de datos el valor central y que mayor frecuencia fue 3. Este factor explica 0,2 de la varianza, el coeficiente de variación es de 0,1 y los ítems que la componen son la 92 a la 108.

Rol Directivo

Variable	Ítems	Análisis
Rol Directivo	1. Busca la retroalimentación y está abierto al cambio.	El interés de rol directivo debe ir enfocado a incentivar la negociación interna y externa, deben enfocarse en pro de los objetivos en común, fijar objetivos concretos y razonados. El rol del líder de la organización debe ser formalizado para que el equipo de trabajo tenga claridad de este.
	2. Dedicar tiempo a sus colaboradores.	
	3. Define y sabe valorar el trabajo de sus colaboradores.	
	4. Favorece la negociación interna y externa.	
	5. Expresa el reconocimiento a su trabajo.	
	6. Fundamenta sus decisiones.	
	7. Sabe Escuchar.	

8. Aborda los problemas y conflictos.	Debe incentivar la capacitación
9. Mantiene informados a sus colaboradores.	para el mejoramiento de las actividades del día a día del
10. Deja participar a sus colaboradores en el análisis de problemas y en la toma de decisiones.	equipo de trabajo. Como fortalezas del rol directivo es que imparte al equipo de
11. Fija objetivos concretos y razonados.	trabajo valores de servicio y calidad, los apoya,
12. Hace reuniones periódicas con sus colaboradores y fomenta el trabajo en equipo.	proporcionando la ayuda requerida. Adicionalmente el equipo de trabajo, está focalizado
13. Actúa en lo cotidiano empoderando a los niveles de la organización que contactan al cliente.	en mantener coherencia entre la propuesta de valor de su oferta y la experiencia del cliente. Por
14. La formación de los directivos de la organización es apta para llevar a cabo sus actividades en forma óptima.	último, comprende que el cliente es un individuo social al que debe retribuirle según sus necesidades.
15. Los gerentes y jefes creen en los valores de servicio y calidad, los apoyan y los venden a su gente.	
16. Liderazgo fuerte, toca el corazón de la gente y provoca su transformación mediante una relación sólida.	

17. Promotor del desarrollo propio y de su gente.

18. Maestro.

19. Buen comunicador.

20. Participativo (permite que la gente se equivoque).

21. Confía en la gente.

22. Le da poder y libertad a su gente.

23. Promotor de efectividad.

24. Proporciona toda la ayuda a su cliente interno.

25. Apoya con los productos y sistemas de calidad.

26. Evalúa de manera longitudinal el ciclo de permanencia de los clientes.

27. Orienta a la gestión del mercadeo hacia la relación con los clientes.

28. Está focalizado en mantener coherencia entre la propuesta de valor de su oferta y la experiencia del cliente.

29. Comprende que el cliente es un individuo social al que debe retribuirle según sus necesidades.

30. Los productos de la organización son de alta calidad.

31. Los productos se realizan se mejoran escuchando al cliente.

Tabla 3. Categoría Rol Directivo

Calidad

Variable	Ítems	Análisis
Calidad	32. Considera que la calidad de servicio de la organización es superior respecto a otras del sector.	La calidad del producto como del servicio está sujeta a mejoras para que el proceso de crecimiento que se espera de la marca pueda darse adecuadamente dadas las exigencias del mercado.
	33. Considera que la calidad del producto de la organización es superior respecto a otras del sector.	
	34. Lo que nos diferencia de otras organizaciones es nuestra capacitación.	A nivel interno debe existir claridad en la misión, visión, objetivos, valores, políticas, procedimientos, con el fin de que el cliente interno tenga claro para donde van sus esfuerzos de mejora y así mismo transmitir seguridad al cliente externo.
	35. La organización supera las expectativas de los clientes.	Establecer y difundir una filosofía enfocada al servicio hará que los momentos de verdad con el cliente sean efectivos y se genere
	36. La organización supera las expectativas de los accionistas.	
	37. La organización supera las expectativas del personal.	
	38. Existe en la organización una filosofía clara de calidad de servicio.	
	39. Todos conocen la en la organización la filosofía de calidad de servicio.	

40. Todo el personal se comportan según la filosofía de calidad de servicio de la organización.	una experiencia positiva con la organización.
41. Las políticas y procedimientos enfocados con el cliente son claros para el personal de la organización.	Tener en cuenta las expectativas del equipo de trabajo y el cliente externo, sacando provecho de los momentos de verdad con el cliente.
42. Todo el personal cumple las políticas y procedimientos establecidos en la organización.	Es importante establecer perfiles de cargo para realizar un proceso de selección eficaz, planes de capacitación y formación enfocada hacia las competencias, esencialmente el servicio.
43. Todo el personal conoce la misión y visión de la organización.	Adicionalmente de un programa de bienestar y calidad de vida.
44. Todo el personal trabaja de acuerdo a la misión y visión de la organización.	
45. La misión y la visión de la organización es clara y precisa.	
46. Las áreas de recursos humanos (selección, inducción, entrenamiento, desarrollo, etc.) están enfocadas a mejorar la calidad de servicio.	Es de resaltar que en Paqua todo el equipo de trabajo de la organización quiere, sabe y actúa orientado al cliente, los servicios están orientados a satisfacer las necesidades del cliente, tomando acciones de mejora de acuerdo a la información del cliente externo.
47. Todo el personal de la organización quiere, sabe y actúa orientado al cliente.	
48. Existen sistemas que apoyen un servicio de calidad.	
49. Conoce los sistemas que apoyan un servicio de calidad.	
50. Aplica los sistemas que apoyan un servicio de calidad.	
51. Los Servicios están orientados a satisfacer las necesidades del cliente.	

52. Se toma acciones de mejora de acuerdo a la información del cliente externo.

53. Se toman acciones de mejoramiento en cuando a la calidad de servicio.

54. El personal de la organización tiene vocación de servicio.

55. Al personal de la organización se les felicita y refuerza el buen servicio prestado.

56. El personal de la organización tiene la experiencia necesaria que re requiere para el sector.

57. El personal de la organización maneja efectivamente los momentos de contacto con el cliente.

58. El personal de la organización recibe entrenamiento congruente a los valores en el servicio.

59. El personal de la organización recibe retroalimentación sistematizada del grado de satisfacción de los clientes.

60. La organización se actualiza con nuevas tecnologías.

61. Se capacita al personal en las tecnologías implementadas por la organización.

62. La calidad y la cantidad de los productos permiten un servicio de calidad.

Tabla 4. Categoría Calidad

Ambiente

Variable	Ítems	Análisis
Ambiente.	63. Considera que la iluminación es adecuada para su sitio de trabajo.	La percepción en cuanto a esta variable fue positiva, hay una satisfacción en relación al ambiente, iluminación, aseo y temperatura. Podría reevaluarse el tema de la distribución de puestos de trabajo para la comodidad del equipo de trabajo.
	64. Considera que la ventilación es adecuada para su sitio de trabajo.	
	65. Considera que el aseo es adecuado para su sitio de trabajo.	
	66. Considera que la temperatura es adecuada para su sitio de trabajo.	
	67. Considera que en su sitio de trabajo hay contaminación auditiva.	
	68. Considera que los espacios físicos de la organización son adecuados.	

Tabla 5. Categoría Ambiente

Relación cliente con proveedor interno

Variable	Ítems	Análisis
Relación Cliente con	69. El área administrativa de la organización ofrece el apoyo pertinente al área comercial.	Esta variable juega un papel muy importante dentro del proceso de servicio interno, dado que a nivel

proveedor interno.	70. El área administrativa responde a las necesidades del cliente interno.	interno se debe velar porque exista un control en cada una de las fases del proceso comercial.
	71. El área administrativa atiende a las solicitudes del cliente interno en tiempos adecuado para no afectar un cliente externo.	El foco de intervención está en atender a las solicitudes del cliente interno en tiempos adecuado para no afectar un cliente externo.
	72. El área administrativa de la organización trabaja en engranaje como equipo.	Es de resaltar la capacidad de trabajo en equipo y el apoyo comercial que existe dentro del área administrativa, estas competencias los han llevado a tener el éxito que hoy en día tienen y mantenerlo es trabajo de todos y de día a día.

Tabla 6. Categoría relación cliente con proveedor interno

Formación

Variable	Ítems	Análisis
Formación.	73. La capacitación que ofrece la organización está claramente dirigida para crear las competencias necesarias.	La oportunidad de mejora está en generar un espacio y destinar un presupuesto para la capacitación y
	74. La organización considera que para dar respuesta oportuna a las necesidades del cliente se requiere de capacitación continua.	el desarrollo del personal en cuanto a sus competencias, conocimientos y herramientas

75. La organización brinda a su personal las herramientas adecuadas para la ejecución de sus funciones.

para la ejecución de sus funciones.

76. En la organización se destina parte del presupuesto para la capacitación y el desarrollo del personal.

Tabla 7. Categoría Formación

Satisfacción con el trabajo

Variable	Ítems	Análisis
Satisfacción con el trabajo	77. Siento que mi trabajo es útil para la organización.	Es importante mantener la motivación, la autonomía y la libertad de funciones dentro del equipo de trabajo para mantener
	78. Me siento verdaderamente satisfecho con mi trabajo.	los altos niveles de satisfacción y las oportunidades de crecimiento
	79. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer y desarrollarme.	y desarrollo personal y profesional.
	80. Estoy satisfecho con el grado de libertad que ofrece mi trabajo.	

Tabla 8. Categoría satisfacción con el trabajo

Identificación

Variable	Ítems	Análisis
Identificación	81. Conozco la parte estrategia de la organización (misión, visión, valores, políticas, etc.).	Como parte del sentido de pertenencia o identificación es importante conocer la planeación
	82. El personal ve a la organización como un todo, no fragmentado.	estratégica de la organización para darla a conocer a todo nivel
	83. Recomendaría a sus colegas o conocidos trabajar en la organización.	y orientar las acciones hacia objetivos concretos.

El equipo de trabajo ve a la organización como un todo y se sienten orgullosos de trabajar allí y esto se evidencia en su compromiso y buen desempeño en sus labores.

Tabla 9. Categoría identificación

Comunicación

Variable	Ítems	Análisis
Comunicación.	84. En la organización existen canales de comunicación ágiles que garanticen el éxito del trabajo.	La comunicación es un aspecto que facilita el buen funcionamiento de una
	85. Aquí se trabaja por mantener una comunicación que facilite la integración y cohesión del personal.	organización, la participación del equipo de trabajo es activa, constante y fluye como un
	86. En la organización se valora el trabajar por mantener un buen sistema de comunicación en el personal.	engranaje para dar cumplimiento con el cliente externo.
	87. En la organización las reuniones son anunciadas adecuadamente estableciendo los puntos a tratar para la eficiencia de estas.	Desde los roles directos existe la cultura de mantener abiertos los canales de comunicación y por realizar reuniones participativas para realizar acciones de mejora.

Tabla 10. Categoría comunicación

Satisfacción con el sueldo

Variable	Ítems	Análisis
Satisfacción con el sueldo.	88.El sueldo esta justamente remunerado con las funciones que llevo a cabo	El equipo de trabajo tiene una percepción positiva con respecto a esta variable.
	89.Estoy satisfecho con el salario y los beneficios que percibo	

Tabla 11. Tabla satisfaccion con el sueldo

Preparación del personal nuevo y aprendizaje organizacional

Variable	Ítems	Análisis
Preparación del personal nuevo y aprendizaje organizacional.	90. El personal que ingresa a la organización realiza las funciones con la preparación suficiente para poder conseguir un nivel de excelencia.	Se debe trabajar en la transferencia de conocimiento, al ser creada por cuatro jóvenes emprendedores, el conocimiento se focaliza en estas personas, no se ha documentado formalmente para los nuevos talentos que ingresan a la organización. Es necesario convertir el aprendizaje individual en grupal, que el conocimiento sea compartido hacia todos los niveles organizacionales.
	91. En la organización el aprendizaje individual se convierte en grupal al compartirse.	

Tabla 12. Preparación del personal nuevo y aprendizaje organizacional

Cultura Organizacional

Variable	Ítems	Análisis
Cultura Organizacional	92. En la organización está definida la identidad corporativa.	Al hablar de la cultura de Paqua, es importante destacar el tipo de población que la compone, no tienen protocolos estrictos, no hay horarios laborales estipulados, sin rituales predominantes, son jóvenes pensando en un crecimiento personal, social y profesional.
	93. La cultura en la organización equivale a la personalidad y carácter del personal.	Es una organización pensado en el desarrollo social, comprometidos con el ambiente y sentido de innovación.
	94. Se transmite un sentido de pertenencia a los miembros de la organización.	
	95. El personal de la organización tienen sentido de pertenencia, es decir, “se ponen la camiseta”.	
	96. Existe integración de valores y objetivos de la organización con los de los del personal.	Pese a la informalidad que caracteriza a Paqua, es importante que existan una secuencia lógica entre los valores de la dirección, la filosofía de la empresa, las acciones y el comportamiento del personal de la organización.
	97. El proceso de selección está alineado con la cultura organización.	Adicionalmente, normas formales e informales para aclarar el comportamiento de los trabajadores para ofrecer
	98. Están establecidas normas formales e informales para aclarar el comportamiento de los trabajadores para ofrecer seguridad dentro de un marco estable.	
	99. Existen valores como elemento fundamental en la cultura de la organización.	

100.	Existe secuencia lógica de causa u efecto entre los valores de la dirección, la filosofía de la empresa, las acciones y el comportamiento del personal de la organización.	seguridad dentro de un marco estable. El fin último integrar los valores y objetivos de la organización con los de los personales del equipo de
101.	Existen rituales propios de la organización.	trabajo.”
102.	Existen comportamientos en el personal de la organización que se repiten automáticamente dentro de la organización.	En cuanto a la estructura organizacional, el organigrama está diseñado de una manera jerárquica, sin embargo, en la
103.	Existen creencias básicas de la organización y forman la medula de la cultura organizacional.	realidad de la organización, todos participan en la toma de decisiones y los canales de
104.	Existen personas que personifican los valores de la cultura y proporcionan los modelos de comportamiento al personal de la organización.	comunicación son abiertos en pro de una meta en común.
105.	Existen rutinas programadas y sistemáticas en la vida cotidiana al interior de la organización.	
106.	Existen un medio de comunicación para divulgar la filosofía y valores de la organización.	
107.	Se manejan eficazmente los canales de comunicación al interior de la organización con el fin de movilizar el comportamiento de los trabajadores.	

108. Existen lemas al interior de la organización.

Tabla 13. Categoría cultura organizacional

Grupo Focal (Ver anexo 2)

La actividad se realizó con equipo el trabajo de Paqua con el objetivo de revisar el paso a paso del actual proceso de servicio con el fin de evaluar aspectos que podrían mejorarse en cada uno de estos. Se inició con una actividad rompe hielo entre el equipo, posteriormente se empezó a hablar de cada una de las fases del proceso de servicio, todos intervinieron de acuerdo a sus roles actuales, finalmente se cerró la actividad con una reflexión de la importancia de mantenerse unidos como equipo de trabajo, para que proceso de mejora sea una labor del día a día.

El proceso de servicio inicia cuando un cliente genera el primer contacto a través de redes sociales, el cual puede ser por comentarios o envío de mensaje; ya que este es el medio por el cual se realiza la difusión del producto, por ende, es el insumo por el cual se hace el primer contacto con el cliente en donde solicitan los datos de contacto de este con el fin de que pueda ser contactado por el área de ventas y realizar la cotización.

La persona encargada del proceso de comercialización, debe realizar el contacto con el cliente de manera telefónica, teniendo en cuenta que este ya tiene una información general o posee una necesidad de adquirir el producto de Paqua; por lo tanto, este primer contacto es de vital importancia ya que en este se atrae al cliente, se aclaran las dudas y se le genera una mayor motivación de adquirir una Paqua. En este proceso cabe resaltar que la población cliente oscila en un rango de edad de 20 a 40 años, y para concretar la venta se requiere de 10 días aproximadamente y entre 4 a 6 llamadas por cliente.

Al concretar la venta, la orden de compra pasa al área de posventa quienes realizan la verificación del pago y datos; para realizar el envío de la huerta, radicar la factura, generar en el envío y terminan el servicio con la instalación de la huerta. Con fin de facilitar todo este proceso Paqua utiliza la herramienta Vtiger CRM el cual funciona para la automatización del proceso de ventas, servicios y soporte al cliente, automatización de marketing y manejo de inventarios, de la cual se requiere capacitación para el manejo del día a día.

En el proceso de instalación del producto no pasa más de una semana ya verificado el pago. De este paso el encargado es el Jardinero quien tiene como responsabilidad montar la estructura de la Paqua, dar las recomendaciones generales para el mantenimiento de la huerta y solucionar las dudas que se presentan, también debe brindar acompañamiento y seguimiento al cliente. Por lo cual se requiere que esta persona tenga los conocimientos requeridos, brinde seguridad y confianza del producto, buena actitud, disposición para solución de problemas, paciencia y buena comunicación verbal y no verbal.

Posteriormente se realiza una calificación de las condiciones del resultado de la instalación de la huerta y del proceso comercial se realizan varios seguimientos, uno de ellos es la medición de satisfacción de las personas que utilizan el servicio de jardineros, se realizan llamadas a los quince días, al mes y a los 3 meses.

Dentro del grupo focal hubo discusión entre el equipo de trabajo, todos aportaron e hicieron críticas constructivas de cada una de las fases del proceso, hubo disposición y se recibieron los comentarios de manera constructiva para empezar a tomar acciones de mejora.

Observación

Las oficinas de Paqua está ubicada hacia el norte de la ciudad en el sector chico, en un edificio residencial en el tercer piso, en esté nivel se encuentra ubicadas cuatro empresas más. El espacio inicialmente es para vivienda sin embargo se acoplo para las necesidades de estas compañías.

Referente a la infraestructura de la empresa se observa que el espacio cuenta con una cocina, una sala de juntas, un baño y dos balcones. La cocina es compartida con las demás empresas que se encuentran allí, esta no se encuentra en las mejores condiciones, tienen una nevera, una estufa, lavaplatos, compartimientos para almacenamiento.

La sala de juntas se encuentra junto a la cocina, este es un espacio que utilizan para hacer reuniones, compartir y almorzar; el lugar tiene una capacidad para 13 personas aproximadamente, allí se encuentra una mesa grande, sillas de ruedas, en la pared hay un tablero, y una puerta que da hacia el balcón, por lo tanto, el lugar cuenta con buena iluminación

En el piso hay dos balcones, uno da hacia la sala de juntas y el otro da al espacio que corresponde a la oficina de Paqua, en este balcón se encuentran huertas para proyectos inmobiliarios, tal como el servicio que ofrecen.

Paqua se encuentra en una habitación con 6 compartimientos o cubículos para cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. Como en la oficina se manejan horarios flexibles, en cada una de las visitas no se logró evidenciar que el equipo de trabajo estuviera completo, sin embargo, quien realiza el servicio postventa siempre estaba allí.

En general, en lo que respecta a la infraestructura, se caracteriza por ser antigua y para un contexto organizacional puede llegar a ser incomoda y con riesgos en temas de seguridad y salud en el trabajo.

Referente a la personas que trabajan allí, se observa que son jóvenes entre los 20 a los 30 años de edad, su nivel de estudio es profesional, con aspiraciones y metas de innovación y emprendimiento; también se evidencia que no existe un código de vestuario establecido.

Concerniente a la cultura de la organización, se evidencia que existe una comunicación permanente entre todas las personas que están allí, sin embargo no existen formalidades en la comunicación verbal y no verbal, también poseen una cultura de cooperación y colaboración. En cuanto a las creencias, el ideal de los jóvenes emprendedores es trabajar en pro del fortalecimiento del servicio y del negocio, pensar y trabajar para el mejoramiento continuo; el creer que el trabajo en común por un bien común los llevara a la cima.

No tienen normas establecidas, no hay un manual de funciones, ni perfiles de competencias definidos, no hay proceso de gestión humana. Las personas que confirman el equipo de trabajo de Paqua no tienen reglas de lo que deben o no deben hacer, decir o pensar de una situación determinada. Por ende, se evidencia que tienen la libertad de trabajar en los horarios que deseen, su orientación está enfocada hacia el resultado, tener más clientes y clientes satisfechos.

Otro factor que se puede observar en la cultura de Paqua es el valor del servicio a nivel interno y externo, es un valor que todo el equipo de trabajo lo vive y comparte, el rol directo ha impartido la relevancia de tener a sus clientes satisfechos, enfocar al equipo de trabajo para tener un servicio de calidad, porque con su servicio están aportando a nivel cultural y social.

Por otra parte, el organigrama muestra una estructura vertical, sin embargo la realidad del equipo demuestra una estructura organizacional de horizontalidad ya que pese a que existen dos figuras directivas formales, todos participan en la toma de decisiones, todas las opiniones son

tomas en cuenta, la comunicaciones entre todos es cercana y abierta, no hay una discriminación por roles.

Conclusiones

Paqua al adoptar el reto de entender al cliente más allá de una entrada económica, entienden que los clientes tienen la facultad de tomar decisiones más allá de una compra, estos opinan, discuten, recomiendan y califican las marcas, porque ante todo el cliente es un ser social que vive y experimenta sus decisiones de consumo, por tal motivo el modelo SERVQUAL es una herramienta que contribuye al mejoramiento de la cultura de servicio, comprende las expectativas de los clientes respecto a un servicio y se ajusta a las necesidades de la cultura organizacional de Paqua, ayuda a recopilar las expectativas y percepciones de los clientes para tomar acciones de mejora, ayuda a estructurar el proceso de servicio de una manera paulatina y eficaz.

. Como resultado de las herramientas aplicadas se encontró que el rol del líder en Paqua debe ser transformador para que las estrategias de cambio lleguen a ser efectivas acompañado de la participación activa para continuar difundiendo una cultura orientada al servicio, además de transmitir la planeación estratégica (misión, visión, objetivos, valores, políticas, procedimientos) de una forma clara para que esto sea interiorizada e impartida dentro del equipo de trabajo tanto con el cliente interno como externo, establecer perfiles de cargo, manual de funciones, selección, formación y desarrollo. En cuanto al servicio se requiere crear un modelo facilite la recopilación de la información del cliente, un plan de comunicación formal, establecer un modelo de servicio que ayude a atender a las solicitudes del cliente interno en tiempos adecuado para no afectar un cliente externo y orientar las acciones del equipo de trabajo hacia objetivos concretos.

Cada persona se identifica con su rol y lo asumen como propio pero no interfieren en el proceso de otros, es decir, las responsabilidades de cada quien son limitadas en cuanto al proceso de servicio, debe existir una participación y responsabilidades compartidas en pro de la atracción y mantenimiento de clientes, se debe realizar un ajuste en el proceso post venta para no sobrecargar de funciones a la persona que realizar esta labor y por último la labor de mercadeo y publicidad debe realizar la labor de consecución de clientes y nuevo mercado para a expansión que se pretende.

En cuanto a la cultura empresarial como parte del marco estratégico, los rasgos culturales que caracterizan desde una perspectiva del servicio y la orientación al clientes es la zona de relaciones, dado que estos se centran en evaluar el crecimiento del valor al cliente, potencialidad de los clientes, la investigación de los diferentes micro segmentos, se han concretado en la calidad del cliente para que este pueda aportar a largo plazo en los resultados, constantemente se focalizan en la innovación de sus productos para que cada vez sean más clientes activos, el equipo comercial se concentra en el crecimiento de los clientes y la retención de los mismos, finalmente esta es una organización se orienta a generar un resultado basada en el crecimientos, el desarrollo de sus clientes y están orientados a generar la productividad del negocio en base al conocimiento del cliente como valor principal.

Otro aspecto a tener en cuenta, es el espacio físico ya que al ser compartido por las diferentes razones sociales que se encuentran allí, los patrones de comportamiento se ven afectados en cuanto a la limpieza y el orden de la áreas comunes por lo que es un foco de intervención para mejorar la cultura organizacional.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Valor Cliente

“Ya no basta con satisfacer a los clientes; ahora hay que dejarlos encantados”

Philip Kotler

Introducción

El valor del cliente hoy en día para las organizaciones va más allá de lo económico, sino que quiere entablar una relación cercana a la organización – cliente en un marco de mutuo respeto, responsabilidad y beneficio. Tomando al cliente como un ser social, con este programa lo que tiene como utilidad la definición y el desarrollo del valor agregado de los productos y servicios, generación de variables independientes para el análisis de la segmentación de los clientes, la precisión de las variables y de los datos relacionados con la micro segmentación de cada cliente, la identificación y correspondencia de los atributos de las marcas de acuerdo a las expectativas del cliente y la medición y el análisis del aporte económico presente y futuro de los clientes.

El programa Valor Cliente es un recurso basado en la calidad de la experiencia de intercambio entre cada cliente en particular y Paqua, que ayudara a proveer dos tipos de valor a la organización: estratégico (para competir, perdurar e innovar en el mercado), económico (para generar ingresos a mediano y largo plazo) y social (generar un bienestar al cliente interno y externo cumpliendo con las necesidades del mismo)

Para que Paqua se construya en un activo organizacional, esta de considerar tres perspectivas:

1. Actuación del consumidor: Hace explícita la preferencia de la marca y la frecuencia del consumo del producto o servicio desde la proyección del individuo como ser social, de tal manera que esto facilita percibir sus gustos, hábitos y preferencias. Para esto también es

importante analizar la actuación del consumidor: origen, experiencia del consumo inicial, permanencia y potencial de desarrollo, además de sus vínculos y relaciones con el entorno

2. Modos organizacionales: Hace referencia al modo de pensar y actuar centradas en la cultura organizacional más el enfoque directivo que define políticas de conservación y desarrollo de los clientes y finalmente un enfoque ejecutivo hacia los procesos.
3. Gestión empresarial: Se refiere a la gestión empresarial sea congruente con la oferta de los portafolios de productos y servicios innovadores, esquemas de comunicación, sistemas de información de los clientes (como CRM). El hacer cotidiano es el resultado de insumos para la comprensión del consumidor y por la definición estratégica dl negocio centrada en el cliente.

Valor Kiente es un activo organizacional que se construye en base a la consolidación como recurso que debe ser administrado en su contexto social y organizacional, en segundo momento requiere ser renovado considerando la naturaleza del ciclo del cliente y en tercer momento, requiere ser sustentado en base a unos sistemas de información que proporcionen datos con los cuales se pueda establecer un conocimientos sistemático y actual de las características de los consumidores.

De igual forma para que Valor Kiente se produzca, se renueve sistemáticamente y se integre a los modelos de gestión convencionales del negocio de las otras áreas funcionales como las finanzas, factor humano, ventas, producción, logística y mercadeo es necesario que Paqua realice una observación científica del consumidor en su entorno, haya consolidación de equipos de trabajo profesionales, con perfiles altamente competitivos y adecuados al mundo del cliente, la definición de criterios y políticas que den curso a la gestión de los clientes, la asignación de recursos

económicos para la ejecución de la estrategia de los clientes y por último el desarrollo de productos orientados a proveer una mejor calidad de vida de las personas.

Este programa resulta ser exitoso y efectivo para el desarrollo de la estrategia, es el de aquel comprador existente y con mayor disposición a pagar con tal de tener una mayor comodidad o algún valor agregado por parte de la organización que brinda el servicio, en este caso Paqua. De esta manera la gestión de Valor Cliente adquiere mayor relevancia entre aquellos consumidores que más valoran el servicio, la diferencia, la experiencia y la innovación dado que Paqua se preocupa por los asuntos relacionados con el cliente estos no pasan desapercibidos y se constituyen en un componente diferenciador en el momento de valorar una experiencia.

En conclusión, Valor Cliente es efectivo para Paqua para que esta compita a través de una mayor calidad en el servicio y la experiencia, buscando clientes que estén dispuestos a pagar un poco más, con tal de recibir la atención con las características que desean. Además, va a permitir que compita en innovación, lo cual se percibe a través de la calidad, el servicio y el producto en el momento del consumo, y esto en una apuesta a la diferenciación.

Objetivo General

Diseño del programa Valor Cliente para rentabilidad del cliente, la creación de la cultura de centralidad en el cliente y la consolidación del balance del cliente

Objetivos Específicos

1. Presentar el modelo SERVQUAL para la aplicabilidad del mismo en Paqua
2. Plantear actividades para orientar la estrategia empresarial orientada al cliente mediante

Valor Cliente

3. Plantear actividades para fortalecer la gestión de la comunicación interna y externa de Paqua mediante Valor Cliente
4. Plantear actividades para incrementar la experiencia del cliente para la conservación y crecimiento de los clientes mediante Valor Cliente
5. Plantear actividades enfocadas a la gestión de la interpretación del conocimiento y generación de oportunidades mediante Valor Cliente

Metodología

Los focos en los cuales se va a sintetizar el programa para el manejo de la rentabilidad del cliente, la creación de la cultura de centralidad en el cliente y la consolidación del balance del cliente se van a tener en cuenta la estrategia empresarial orientada al cliente, gestión de comunicación, gestión de la experiencia del cliente y gestión de la experiencia del cliente gestión de información: interpretación del conocimiento y generación de oportunidades.

1. Estrategia empresarial orientada al cliente

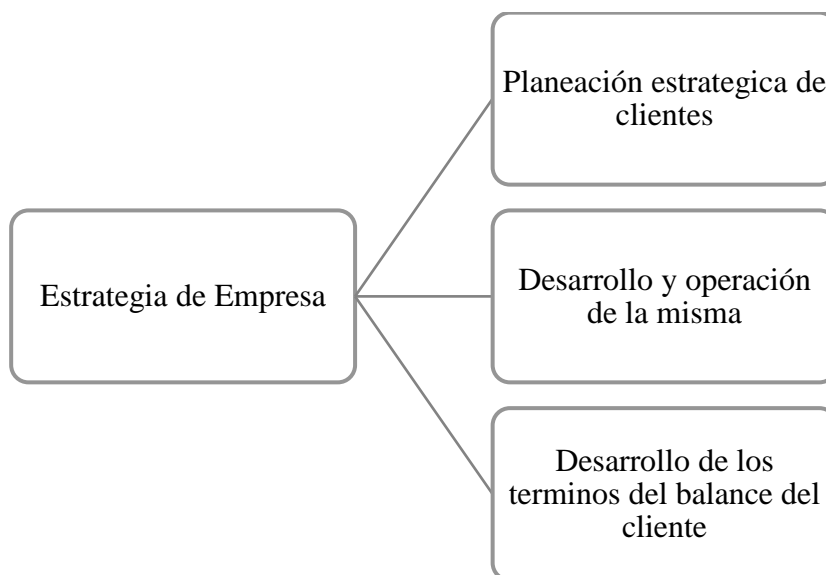


Figura 9. Estrategia empresarial orientada al cliente

Tendencias relacionadas la orientación al cliente

Se trata de un contexto en el cual la gestión debe estar alineada con la realidad del cliente y los mercados, es importante identificar las tendencias a considerar el momento de definir los planes de acción

Tendencia 1. EL CLIENTE ES EL CENTRO DE LA EMPRESA

Indagaciones realizadas a líderes de negocios en diferentes países indican que el 93% de ellos consideran que la nueva práctica de gestión de clientes es una tendencia fundamental para la competitividad

Tendencia 2. LAS EMPRESAS DEBEN CUIDAR LA CALIDAD DEL CLIENTE

Las organizaciones deben garantizar que la calidad del cliente esté alienada con la calidad de su producto o servicio, de tal manera que haya una consiente relación entre que se oferta y a quien.

Tendencia 3. UNA NUEVA ESTRUCTURA SOCIAL: LOS CONSUMIDORES DIGITALES

El 76% de las decisiones de compra de toman a partir de la recomendación de pares, precisamente estas recomendaciones forman parte de los beneficios que ofrece el mundo digital en su entorno en donde “todos cuentan con todos”, como les va en el mundo de los negocios, en las experiencias de las empresas, en las tiendas, aeropuertos, hoteles, restaurantes y en general en los lugares de consumo. Esta realidad social y económica hace que un cliente cuente con multiplicidad de canales de contacto con la empresa.

Tendencia 4. CAMBIO EN EL MODELO DE NEGOCIO

Los clientes en todas las latitudes buscan empresas que piensen en ellos, se centren en el servicio, comprendan sus necesidades y sean ante todo organizaciones orientadas a generar valor

agregado como parte importante de una transacción económica. En este sentido el modelo de negocio debe cambiar a tener un foco en las soluciones orientadas a cada cliente como empresas, individuos y consumidores

Tendencia 5. DE LA SEGMENTACIÓN CLASICA A LA MICROSEGMENTACION

El nivel de detalle del conocimiento del cliente está en comprender su perfil individual, sus gustos, hábitos y preferencias, así como sus prioridades y necesidades.

Tendencia 6. IMPLEMENTAR LA GESTIÓN DE CLIENTES

Hay una transición entre asumir que la gestión es sobre el capital de trabajo, el capital conocimiento, el capital industrial y el accionario, para dar espacio a un nuevo capital del negocio: El Cliente, el cual es un activo es necesario que se gestione y consolide su valor, crecimiento y conservación.

PLAN DE ACCIÓN

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	INDICADOR
1	Conocimiento del cliente, proveedores, colaboradores y sociedad	<p>1. Identificar lo que se espera de cada uno de los actores (cliente, proveedores, colaboradores y sociedad)</p> <ul style="list-style-type: none"> Plantear: <p>¿Quiénes son los clientes de la empresa?</p> <p>¿Qué producto o servicio es de mayor demanda?</p> <p>¿Cuál es la ventaja competitiva de mi producto o servicio?</p> <p>Este plan debe ser elaborado desde la óptica del cliente, ver la empresa desde su perspectiva, de esta manera se puede diseñar lo que los clientes quieren y así, encontrar las mejores oportunidades para satisfacer sus expectativas.</p>	3 MESES	Mediante encuestas a actores involucrados de su participación en el proceso con el cliente
2	Estrategia de la competencia	1. Identificar las organizaciones que son competencia directa e indirecta y las estrategias utilizadas para actuar en pro de estas para el crecimiento del negocio		Análisis de las estrategias de las empresas de la competencia
3	Conocimiento sectorial	1. Identificar el servicio hacia qué sector se enfoca, con esto también se puede identificar hacia que otros mercados se puede apuntar para ofrecer el servicio		Total, de sectores en relación a los sectores potenciales para el mercado de Paqua
4	El desempeño de la solución, producto o servicio (marca)	1. Identificar oportunidades de mejora en cuanto al producto, servicio que se presta y la marca para generar un plan de acción inmediato		Análisis de las fortalezas actuales del producto en relación a las potenciales

6	La cultura organizacional	<p>Dado que no se tienen practicas establecidas dentro de la organización, crear costumbres (ej. Todos los días alguien trae algo para desayunar, todos los días en un tablero una persona diferente va a poner una frase para el equipo de trabajo, estrategias para adquirir un hábito) actividades sencillas que pueden ser ir adquiriendo como identidad de Paqua. Para esto es muy importante el compromiso del líder para que esto adquiriera valor</p> <p>1. Motivar al equipo de trabajo y conectarlos respecto a los resultados y a cómo van a ser recompensadas, y conocer el beneficio que obtendrán del plan estratégico, de esta manera recibirán el apoyo requerido para obtener los logros esperados.</p>	<p>Análisis de actuales costumbres, ritos, valores en relación a lo que esperan adquirir como organización</p>
7	Conocimiento de la planeación estratégica	<p>1. Forma de comunicación eficaz para difundir a todos los miembros de la organización la misión (propósito actual o razón por la que existen hoy), visión (propósito futuro o lo que se aspira lograr en un futuro), valores (propósitos guías o aquello que define el carácter de Paqua) de manera clara. Esta transferencia de conocimientos orienta a los miembros se apropien de ella para el crecimiento del negocio</p>	<p>Evaluación permanente y oportuna del área estratégica de la organización</p>

-
2. Crear un formato simple, claro y entendible para todos los integrantes de la organización
 3. Tener finalidades claras y constantes para cada uno de los responsables
 4. Identificar la utilidad, donde los resultados se puedan ver reflejados en el incremento de utilidades de la organización
 5. Crear una hoja de vida por cada cliente (Anexo 3)

Para la implementación del plan se debe contar con la participación de los colaboradores de la empresa, donde ellos se comprometan y reciban también un beneficio como resultado final

8	Medición del servicio	Para llevar a Paqua a clarificar la visión y estrategia y lo más importante darle vida y acción alrededor de los procesos internos y de los resultados externos en busca del mejoramiento continuo se utiliza el cuadro de mando integral y el balanced scorecard (Anexo 4 y Anexo 5)	Mensualmente
----------	-----------------------	---	--------------

Tabla 14. Plan de acción para estrategia empresarial orientada al cliente

2. Gestión de comunicación

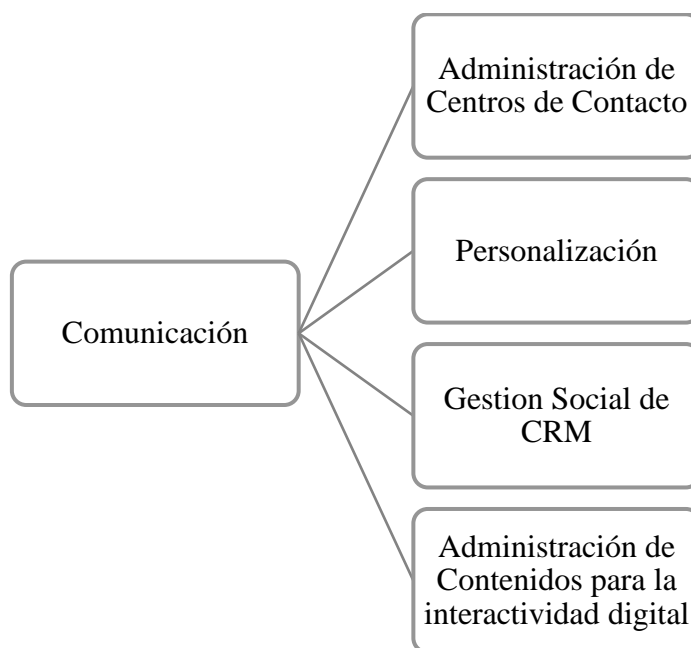


Figura 10. Gestión de Comunicación

La comunicación juega un papel importante dado que esta es la que permite enlazar, integrar y fusionar la intención de la empresa y la necesidad de la persona. La comunicación organizacional cumple con un rol estratégico: la interactividad que acelera los espacios virtuales y reales al generar niveles de cercanía e inmediatez cada vez mayores.

Aun cuando son virtuales la comunicación de la gestión de la comunicación son conocidas por los equipos de marketing, no necesariamente lo son por todos en la organización. Los aportes se dan en el siguiente sentido:

1. La empresa que se comunica con sus clientes identifica sus necesidades
2. La empresa que establece diálogos con los clientes es capaz de ofrecerle alternativas y diversas soluciones

3. La empresa que abre canales de retroalimentación con sus clientes aprende de cada uno de ellos y pueden mejorar procesos y metodologías de servicio

Desde este enfoque, la dinámica comunicativa genera un mutuo conocimiento de los procesos de entrega del producto, uso del mismo u seguimiento a su desempeño. Esta gestión se encuentra estimulada por una ágil generación de tecnologías y por modelos de automatización del marketing que trasladan a la mano del cliente decisiones de operación como las ventas online. Trasladan también la manera de recibir el producto y de pagarlo, esto hace que el lugar de la venta esté en donde este el cliente. Traslada a manos del cliente la gestión comercial, desde una rápida integración de tecnologías de comunicación y operación de los negocios.

Así pues, la comunicación no es solo un recurso para la promoción, implica una oportunidad para hacer de la gestión de clientes un proceso abierto y transparente en forma personal y directa, donde la retroalimentación, el intercambio de ideas, los comentarios públicos y la exposición de asuntos relacionados con la experiencia del cliente, quedan puestos sobre la mesa.

PLAN DE ACCIÓN				
Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	INDICADOR
1	Reglas de comunicación	<p>1. Crear parámetros de comunicación con los clientes, de tal forma que el equipo de trabajo tenga una forma estándar de comunicación con el cliente (Esto se define dada la cultura y lo que se quiera transmitir al cliente). Para esta labor es importante el papel de los líderes para que sea parametrizado y parte de la cultura de Paqua</p> <p>2. Calidad y profundidad de las comunicaciones</p> <p>3. Seriedad en los aspectos legales y jurídicos que atañen la comunicación</p>	6 MESES	Eficiencia en relación a la aplicabilidad y utilidad del sistema

2 Emisión de mensajes	<p>Al emitir un mensaje al cliente cuidar aspectos tales como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La empatía (anímica y físicamente) 2. Formular preguntas 3. Resumir (parafrasear) 4. Adecuada posición corporal y contacto visual 5. Reflejar las emociones del hablante (reconocer los sentimientos del otro) 6. Evitar interrumpir 7. No hablar demasiado 8. Precisión en la personalización 	Encuestas de satisfacción de los emisores internos y externos
3 Seleccionar y administrar los canales de interacción con el cliente, con un sentido diferente al de la publicidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponer de una página web, crear un esquema base de redes sociales y dar respuesta “todos los días todos los temas”. Los centros de contacto, móviles, fórums, chats, blogs, sitio web, con escenarios comunicativos que facilitan el enganche con el cliente y prospecto 2. Actividades convencionales de marketing como ferias, eventos, lanzamientos de producto, seminarios de soluciones, entrenamientos técnicos, demostraciones donde se congregan clientes, son lugares ideales para contactar personas, obtener sus datos de entrada y establecer un proceso activo de comunicación comercial. 3. Protocolos de comunicación telefónica y digital 	Análisis de la eficiencia de las herramientas dentro del equipo de trabajo en cuanto a la utilidad que se le está dando.

4	Definir y ejecutar la estrategia de Marketing Digital	Esta estrategia implica la oportunidad de entrar al mercado, tener oportunidades de generación de clientes de nuevas generaciones.	Análisis del mercado en relación a las oportunidades de mejora para Paqua
5	Analizar lo que dicen los clientes por todos los canales	<p>1. La autocrítica permite mejorar todos los aspectos de servicio, ventas, puntos de contacto y calidad de clientes y prospectos.</p> <p>2. Establecer un mecanismo para recibir la retroalimentación de sus clientes.</p>	Encuestas de satisfacción de los clientes en relación al personal de Paqua
6	Recordar siempre que la comunicación es como la luz: cuando no esta se siente su ausencia	Todos los aspectos de la comunicación ayudan a garantizar que el cliente encontrara un contacto con la empresa de alto nivel profesional es fundamental en la acción comunicativa, igual que los modos y las maneras de hacer efectiva la comunicación estén asegurados en todos sus detalles.	Capacitacion es y sensibilización constante al equipo de trabajo de Paqua para generar la cultura

Tabla 15. Gestión de comunicación

3. Gestión de la experiencia del cliente



Figura 11. Gestión de la experiencia del cliente

La calidad de la riqueza de la experiencia es un factor que conjuga la estructura de servicio organizacional, esta interviene en la conservación y crecimiento de los clientes, expresada en los puntos de contacto conformados por cada una de las oportunidades que tiene la empresa de relacionarse con cada uno de los clientes y prospectos.

PLAN DE ACCION

Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	INDICADOR
1	Mapa de la experiencia del cliente teniendo como referencia los puntos de contacto	<p>1. El mapa es un plano que permite racionalizar dos ejes: la identificación de los momentos claves del proceso comercial, definidos como preventa, venta o postventa versus el impacto de cada uno de ellos en la relación con el cliente (0% a 100%) (Anexo 4)</p> <p>2. Establecer la experiencia del cliente mediante la correlación de los que hacen en su actividad la empresa, más lo que experimenta al establecer un vínculo con la entidad.</p>	6 MESES	Análisis mensual del comportamiento del cliente para establecer planes de mejora constante
2	Asignar actividades y responsables de cada punto de contacto, definiendo la intención de impacto en la ruta de la experiencia	<p>Establecer</p> <p>1. ¿Qué cosas deben suceder con el cliente en ese punto de contacto?</p> <p>2. ¿Qué recursos (publicidad, equipos de demostración, datos, estadísticas, personas, casos exitosos, videos, comunicaciones y otros) se requieren para operar cada punto de contacto?</p> <p>3. ¿Qué información de la organización debe recibir el cliente?</p> <p>4. ¿Qué información para el CRM debe proporcionar el cliente?</p> <p>5. ¿Qué percepción de la empresa debe llevarse el cliente?</p>		Reuniones de trabajo periódicas con el equipo de trabajo para análisis los puntos de contacto con el cliente y establecer oportunidades de mejora en los puntos en lo que pueda generar rupturas en el proceso de servicio.

3 Operar, monitorear y renovar los puntos de contacto	<p>Adquirir conciencia de las prácticas que se ejecutan para enriquecer constantemente la manera como se ejecutan y darles visibilidad ante el cliente, así como responsabilidad ejecutiva al interior de la organización. De esta manera se requiere de la voluntad de las personas y responsabilidad en la tarea con nombre propio.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que se comunique a todos en la organización la estructura del mapa 2. Que se proporcionen claramente las instrucciones del comportamiento comercial esperado en los puntos de contacto con mayor impacto 3. Que se fusione la experiencia del cliente con los datos de conocimiento del mismo, definidos en el CRM 4. Que se evalúe lo que sucede en cada punto de contacto y que todo lo que se deba mejorar y cambiar se haga 5. Que se mida y valide el impacto de los puntos de contacto para su negocio 	<p>Reuniones de trabajo periódicas con el equipo de trabajo para análisis los puntos de contacto con el cliente y establecer oportunidades de mejora en los puntos en lo que pueda generar rupturas en el proceso de servicio</p>
4 Las prácticas de experiencia del cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la encuesta SEVQUAL a los clientes como insumo estratégico para la identificación de percepciones y experiencias con respecto al servicio prestado (Anexo 14) 	<p>Análisis de los resultados de la encuesta para la toma de decisiones</p>
5 Gestión de los momentos de verdad	<p>Para analizar el proceso de servicio es importante tener en cuenta los momentos de verdad, acción que se puede realizar de la siguiente manera:</p>	<p>El indicador debe medirse y actualizarse mensualmente.</p>

-
- Anotar el proceso que sigue el cliente para obtener el servicio
 - Identificar los hechos que ocurren en cada paso del proceso, sean positivos o negativos
 - Generar ideas para eliminar los momentos amargos
 - Decidir cuales ideas se van a implementar
 - Ejecutar acciones planeadas
 - Evaluar los resultados obtenidos

Otra forma de analizar el proceso y el ciclo de servicio es identificando

- Hechos
- Ideas de mejora
- Ideas por implantar
- Molestias
- Áreas
- Acciones correctivas

Para tomar decisiones acertadas basadas en hechos y datos concretos hay que tener en cuenta:

- Como se van a recoger
 - Quien y donde los va recoger
 - Cuando se van a recolectar
 - Cuales herramientas se van a utilizar
 - Como se va a reportar
-

	<p>Al ordenar todos los datos en función del impacto sobre el cliente y de su aportación al valor del cliente, se puede decidir en que mejora se debe trabajar primero, mediante cuadro de servicio al cliente, el diagrama porque – porque o diagrama de árbol, cuadro de servicio al cliente, diagrama por qué – por qué o diagrama del árbol, diagrama cómo – cómo, matriz de medidas correctiva, libreta de calificaciones, diagrama de barreras y ayudas (Anexo 7 al Anexo12)</p>	
6	<p>Identificación de gustos y agrados de los clientes</p> <p>Utilizar la ventana del cliente para permitir identificar lo que desea, obtiene y lo no desea y obtiene el cliente mediante la ventada del cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lo que los clientes desean y consiguen • Lo que los clientes desean y no consiguen • Lo que los clientes no desean y consiguen • Lo que los clientes no desean y no consiguen <p>Ventana del cliente (Anexo 13)</p>	Mensualmente

Tabla 16. Gestión de la experiencia del cliente

4. Gestión de Información: Interpretación del conocimiento y generación de oportunidades

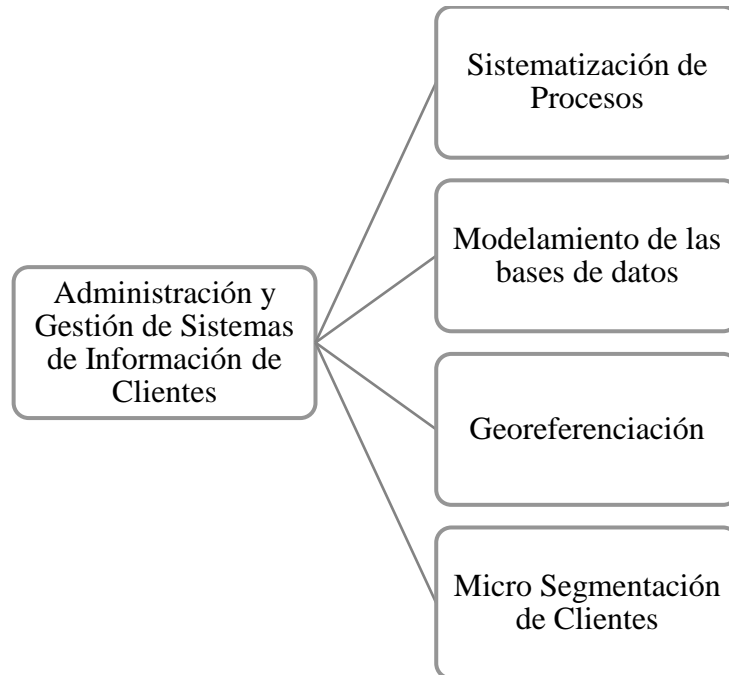


Figura 12. Gestión de la información

La gestión de clientes parte de la información del cliente, organizada en estructuras de datos que permitan la dinámica del conocimiento y la permanente lectura buscando oportunidades para generar valor a las personas. El conocimiento del otro debe permitir avanzar específicamente en proporcionar más y mejores ideas de servicios, productos, soluciones, que generen atracción y preferencia por las personas. Esta perspectiva también implica que los datos son el punto de partida, su interpretación y análisis abre a las empresas puertas y oportunidades para innovar. El aprender a leer al cliente se fundamenta en la lectura de los datos de los mismos: gustos, hábitos y preferencias (hoja de vida de cada cliente).

Las principales utilidades de un buen ejercicio de gestión de información son:

1. Micro segmentación: gustos, hábitos y preferencias
2. Minería de Datos: probabilidades de generar valor al cliente

3. Desarrollo del producto: personalización y diferenciación que particularice la marca
4. Métricas: insumo base para construir el balance los clientes
5. Administración de Oportunidades: racionalización de los procesos de mercado y ventas

PLAN DE ACCIÓN				
Nº	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	INDICADOR
1	Identificar los datos de los clientes que son relevantes en la operación de su negocio	<p>1. Ubicar física o virtualmente al cliente y definir acciones nominativas con él, es decir, entrar en comunicación con él y establecer un punto de dialogo que estimule la interactividad.</p> <p>2. Incluir datos de segmentación usados para la clasificación del cliente en grupos de perfil para ordenar los datos por ubicación geográfica, estrato socioeconómico, género y edad, y otras variables que permitan el orden de los segmentos.</p> <p>3. Identificar las oportunidades de servir más y a mejor a cada cliente en particular mediante los datos de micro segmentación que pormenorizan el conocimiento y las cualidades del cliente.</p>		Datos actuales de los clientes en relación a la nueva información generada
2	Identificar el lugar en donde guardar,	Para la administración de los clientes es necesario considerar aspectos en la		Análisis de la eficacia y eficiencia de las herramientas

	<p>administrar y ejecución que afectaran el éxito de esta analizar los datos elección: recolectados</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El tamaño de transacciones del negocio 2. Los procesos preventa, venta, postventa que se desarrollan con cada cliente 3. La información que interesa de cada cliente o su hoja de vida 4. Los reportes de la relación con el cliente que interesa conservar y seguir 5. Los recursos medidos en personas, tiempos y dinero que la organización deseará invertir en manejar la actividad del cliente 	<p>en relación a la generación y mantenimiento de clientes.</p>
<p>3 Obtención contante de datos vitales del cliente</p>	<p>Los desafíos de las organizaciones están en que la información se capture y documente en la base de datos y en su vigencia. Esta es una tarea operativa que requiere de un trabajo del día a día y es la esencia de tener una data útil y funcional para el negocio.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En todo contacto con el cliente se debe capturar datos específicos que formen parte de la hoja de vida 2. Emplear formularios digitales y cambiar su estructura 	<p>Diariamente en el contacto con el cliente verificación de datos de la hoja de vida del cliente</p>

		3. Realizar campañas de conocimiento de los clientes	
		4. Integrar bases de datos de otras funciones del negocio como logística, distribución y contabilidad al repositorio de datos del cliente	
		5. Vincular y responsabilizar equipos interdisciplinarios para poblar la estructura de datos	
4	Experimentar con los datos en la búsqueda de oportunidades	<p>1. Armar y ordenar grupos afines de los clientes por su actividad, tamaño, número de personas, entro otros con el propósito de buscar oportunidades de negocios para la empresa.</p> <p>2. Clasificación del individuo por su estilo de vida, sus gustos y preferencias, hábitos y tendencias, su movilidad dentro de la estructura social y su desarrollo como profesional y como miembro activo de una sociedad, una organización y una familia.</p>	Análisis de oportunidades de nuevos negocios en relación a los obtenidos anteriormente

Tabla 17. Gestión de la información

Presupuesto

Actividad	Valor Individual	Cantidad	Presupuesto
Recurso Humano adicional	1.000.000	12 meses	\$12.000.000
Servicio de telefonía	100.000	12 meses	\$1.200.000
Campañas de mercadeo	1.000.000	12 meses en diferentes canales como Facebook y YouTube	\$12.000.000
Papelería	40.000	12 meses	\$480.000
Imprevistos	20.000	12 meses	\$240.000

Tabla 18. Presupuesto

Cronograma

Actividad/Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Estrategia empresarial orientada al cliente				X	X	X						
Gestión de comunicación							X	X	X	X	X	X
Gestión de la experiencia del cliente					X	X	X	X	X	X	X	X
Gestión de la experiencia del cliente gestión de información	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabla 19. Cronograma

Conclusiones

Valor Cliente es una propuesta que tiene como finalidad generar un modelo de servicio de alto valor, traer rentabilidad y crear una cultura centralizada en cliente, para esto el modelo se enfoca en la estrategia orientada al cliente, la experiencia del cliente, la comunicación y la interpretación del conocimiento como pilares estratégicos con un paso a paso, con herramientas de fácil aplicación que generan resultados concretos para el mejoramiento continuo de la prestación del servicio y las estrategias requeridas para que Paqua se mantenga en una estructura social moderna de consumismo.

Así mismo este modelo pretende generar un valor estratégico a la organización que cumpla con las necesidades del cliente de Paqua y del mercado que los lleve a mantenerse como una organización de principios innovadores y con una mentalidad de cambio.

Por otro lado, al querer generar rentabilidad Valor Cliente se enfoca en la importancia de conocer a profundidad los actuales clientes de tal manera que esta información me permita analizar y comprender las experiencias, expectativas y percepciones de los clientes para fidelizarlos y a futuro atraer nuevos clientes. Además, la manera de cómo nos estamos comunicando con nuestros clientes, la buena administración que hacemos en los momentos de verdad cuando nos contactamos con un cliente sea de manera presencial, telefónica o digital.

Uno de los factores más importantes a los cuales apunta este modelo es al generar un bienestar tanto a un cliente interno y externo en efecto de cascada, en el cual Paqua trabaja por tener un equipo de trabajo satisfecho, comprometido y centralizado a brindar un servicio de calidad apuntando a los gustos y preferencias del cliente externo, para que finalmente el cliente externo tenga una experiencia positiva y satisfactoria.

Es por todo esto que el modelo se engrana de tal manera que todos los elementos que se trabajan se necesitan del uno con el otro para que funcione de una eficaz y se genere una cultura de servicio a nivel interno y externo.

REFERENCIAS

- Álvarez, G. (2006). Introducción a la calidad: Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad. Ideas Propias, 5-15. Recuperado de http://www.academia.edu/13639200/INTRODUCCI%C3%93N_A_LA_CALIDAD_Aproximaci%C3%B3n_a_los_Sistemas_de_Gesti%C3%B3n_y_Herramientas_de_Calidad
- Barrera, G, Lopez, J (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas *El buzón de Pacioli revista del departamento de contaduría y finanzas publicada por el instituto tecnológico de sonora.* (82). 4-13. Recuperado de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
- Bernard y J.C. Colli (1980). Diccionario Económico y Financiero
- Botía, M. Orozco, L. (2012). Competencias en servicio al cliente y efectividad en solución de problemas: Sus características en el sector. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/img/revistas/eypt/v21n3/html/v21n3a06.htm>
- Briceño, M, García, O. (2008) La servucción y la calidad en la fabricación del servicio. Visión Gerencial.(1). pp. 21-32 recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4655/465545878010.pdf>
- Brigman, C. (2014). The CCO counsil 2014 Chief Customr oficcer study. Recuperado de www.cheifcustomroficcer.com
- Duane, D. (2001). Propuesta de un modelo de servicio al cliente para las empresas colombianas. Gestión pública y empresarial. GESPyE. N 15. P- 183

- Escobar, J. Moreno, I & Roldan, M. (2013). Talento Humano: El factor clave del servicio. Universidad de Medellín. Medellín Colombia
- García, S. Hernández, M. López, N. Rodríguez, M. Métodos, de investigación. Recuperado de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf
- Garvin D.A (1988). Managing Quality: The strategic and competitive edge. Free Press New York
- Greenberg, P. (2009). CRM Social CRM Strategies, Tools and Techniques for Engaging Your Customers. New York: Editorial Mc Graw Hill
- Grönroos, C. (2000). Service Management and Marketing, New York. Editorial Wiley.
- Gomez, M, Garcia, O. (2008). La servucción y la calidad en la fabricación del servicio. Visión Gerencial, (1), 21-32. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=465545878010>
- Hoffman, K. Bateson, J. (2011) Marketing de servicios. España. Editorial: Cengage Learning.
- Kleyman, S. (2009) La importancia del servicio al cliente. Recuperado de: <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente>
- Kotler, P, Kartajaya, H, Setiawan, I. (2010). Marketing 3.0. New York: Editorial John Wiley & Sons.
- Larrea, P. (1991). Validad del Servicio, del marketing a las estrategias. Madrid, España. Editorial Díaz de Santos
- Maqueda, J. Llaguno, J. (1995). Marketing estratégico para las empresas de servicio. Madrid. Editorial Díaz de Santos.

- Merchan, H. (2015). Elementos clave del servicio al cliente de una microempresa de complementos vitamínicos naturales en relación a la norma ISO 9000. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Colombia
- Müller, E. (2001). Cultura de calidad de servicio. México: Editorial Trillas
- Paqua (2018) recuperado de <https://paqua.co/>
- Pérez, J. (2012). La calidad: Un asunto de cultura organizacional. *Revista de la universidad de la Salle*. (56). 239 -255.
- Perez, J. (1999). Gestion de la calidad orientada a los procesos. España. Editorial: ESIC.
- Restrepo, M (2015). Kapital Cliente. Colombia: Editorial CESA
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Prentice Hall
- Rust, R. Oliver, R (1994) Service Quality. California. Editorial Sage Publications

ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA PARA EL DISEÑO DE UN MODELO QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO

1. Datos Demográficos

Nombre: _____ Edad: _____ Sexo: _____ Profesión: _____
N° Celular: _____

Correo Electrónico: _____

3. Instrucciones

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones, en donde usted deberá diligenciarla de la manera más objetiva posible, calificando el acuerdo o desacuerdo de cada una de las afirmaciones respecto a su percepción. Es necesario que luego de leer cada afirmación marque con una X la alternativa que usted elija.

Ejemplo:

Ítem	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente Desacuerdo
Hacer ejercicio contribuye a su bienestar físico, mental y emocional		X		

Rol Directivo				
Ítem	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente Desacuerdo
Busca la retroalimentación y está abierto al cambio				
Dedica tiempo a sus colaboradores				

Define y sabe valorar el trabajo de sus colaboradores				
Favorece la negociación interna y externa				
Expresa el reconocimiento a su trabajo				
Fundamenta sus decisiones				
Sabe Escuchar				
Aborda los problemas y conflictos				
Mantiene informados a sus colaboradores				
Deja participar a sus colaboradores en el análisis de problemas y en la toma de decisiones				
Fija objetivos concretos y razonados				
Hace reuniones periódicas con sus colaboradores y fomenta el trabajo en equipo				
Actúa en lo cotidiano empoderando a los niveles de la organización que contactan al cliente				
La formación de los directivos de la organización es apta para llevar a cabo sus actividades en forma optima				
Los gerentes y jefes creen en los valores de servicio y calidad, los apoyan y los venden a su gente				
Liderazgo fuerte, toca el corazón de la gente y provoca su transformación mediante una relación solida				
Promotor del desarrollo propio y de su gente				
Maestro				
Buen comunicador				
Participativo (permite que la gente se equivoque)				
Confía en la gente				
Le da poder y libertad a su gente				
Promotor de efectividad				
Proporciona toda la ayuda a su cliente interno				
Apoya con los productos y sistemas de calidad				
Evalúa de manera longitudinal el				

ciclo de permanencia de los clientes				
Orienta a la gestión del mercadeo hacia la relación con los clientes				
Está focalizado en mantener coherencia entre la propuesta de valor de su oferta y la experiencia del cliente				
Comprende que el cliente es un individuo social al que debe retribuirle según sus necesidades				
Los productos de la organización son de alta calidad				
Los productos se realizan se mejoran escuchando al cliente				

Calidad				
Ítem	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente Desacuerdo
Considera que la calidad de servicio de la organización es superior respecto a otras del sector				
Considera que la calidad del producto de la organización es superior respecto a otras del sector				
Lo que nos diferencia de otras organizaciones es nuestra capacitación				
La organización supera las expectativas de los clientes				
La organización supera las expectativas de los accionistas				
La organización supera las expectativas del personal				
Existe en la organización una filosofía clara de calidad de servicio				
Todos conocen la en la organización la filosofía de calidad de servicio				
Todo el personal se comporta según la filosofía de calidad de servicio de la organización.				
Las políticas y procedimientos enfocados con el cliente son claros para el personal de la organización				

Todo el personal cumple las políticas y procedimientos establecidos en la organización				
Todo el personal conoce la misión y visión de la organización				
Todo el personal trabaja de acuerdo a la misión y visión de la organización				
La misión y la visión de la organización es clara y precisa				
Las áreas de recursos humanos (selección, inducción, entrenamiento, desarrollo, etc.) están enfocadas a mejorar la calidad de servicio				
Todo el personal de la organización quiere, sabe y actúa orientado al cliente				
Existen sistemas que apoyen un servicio de calidad				
Conoce los sistemas que apoyan un servicio de calidad				
Aplica los sistemas que apoyan un servicio de calidad				
Los Servicios están orientados a satisfacer las necesidades del cliente				
Se toma acciones de mejora de acuerdo a la información del cliente externo				
Se toman acciones de mejoramiento en cuando a la calidad de servicio				
El personal de la organización tiene vocación de servicio				
Al personal de la organización se les felicita y refuerza el buen servicio prestado				
El personal de la organización tiene la experiencia necesaria que requiere para el sector				
El personal de la organización maneja efectivamente los momentos de contacto con el cliente				
El personal de la organización recibe entrenamiento congruente a los valores en el servicio				
El personal de la organización recibe retroalimentación sistematizada del grado de satisfacción de los clientes				
La organización se actualiza con nuevas tecnologías				

Se capacita al personal en las tecnologías implementadas por la organización				
La calidad y la cantidad de los productos permiten un servicio de calidad				

Ambiente				
Ítem	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente Desacuerdo
Considera que la iluminación es adecuada para su sitio de trabajo				
Considera que la ventilación es adecuada para su sitio de trabajo				
Considera que el aseo es adecuado para su sitio de trabajo				
Considera que la temperatura es adecuada para su sitio de trabajo				
Considera que en su sitio de trabajo hay contaminación auditiva				
Consideras que los espacios físicos de la organización son adecuados				

Relación Cliente con Proveedor Interno				
Ítem	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente Desacuerdo
El área administrativa de la organización ofrece el apoyo pertinente al área comercial				
El área administrativa responde a las necesidades del cliente interno				
El área administrativa atiende a las solicitudes del cliente interno en tiempos adecuado para no afectar un cliente externo				

El área administrativa de la organización trabaja en engranaje como equipo.				
---	--	--	--	--

Formación				
Ítem	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente Desacuerdo
La capacitación que ofrece la organización está claramente dirigida para crear las competencias necesarias				
La organización considera que para dar respuesta oportuna a las necesidades del cliente se requiere de capacitación continua				
La organización brinda a su personal las herramientas adecuadas para la ejecución de sus funciones				
En la organización se destina parte del presupuesto para la capacitación y el desarrollo del personal				

Satisfacción con el Trabajo				
Ítem	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente Desacuerdo
Siento que mi trabajo es útil para la organización				
Me siento verdaderamente satisfecho con mi trabajo				
Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer y desarrollarme				
Estoy satisfecho con el grado de libertad que ofrece mi trabajo				

Identificación				
Ítem	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente Desacuerdo

Conozco la parte estrategia de la organización (misión, visión, valores, políticas, etc.)				
El personal ve a la organización como un todo, no fragmentado				
Recomendaría a sus colegas o conocidos trabajar en la organización				

Comunicación				
Ítem	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente Desacuerdo
En la organización existen canales de comunicación ágiles que garanticen el éxito del trabajo				
Aquí se trabaja por mantener una comunicación que facilite la integración y cohesión del personal.				
En la organización se valora el trabajar por mantener un buen sistema de comunicación en el personal				
En la organización las reuniones son anunciadas adecuadamente estableciendo los puntos a tratar para la eficiencia de estas				

Satisfacción con el Sueldo				
Ítem	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente Desacuerdo
El sueldo esta justamente remunerado con las funciones que llevo a cabo				
Estoy satisfecho con el salario y los beneficios que percibo				

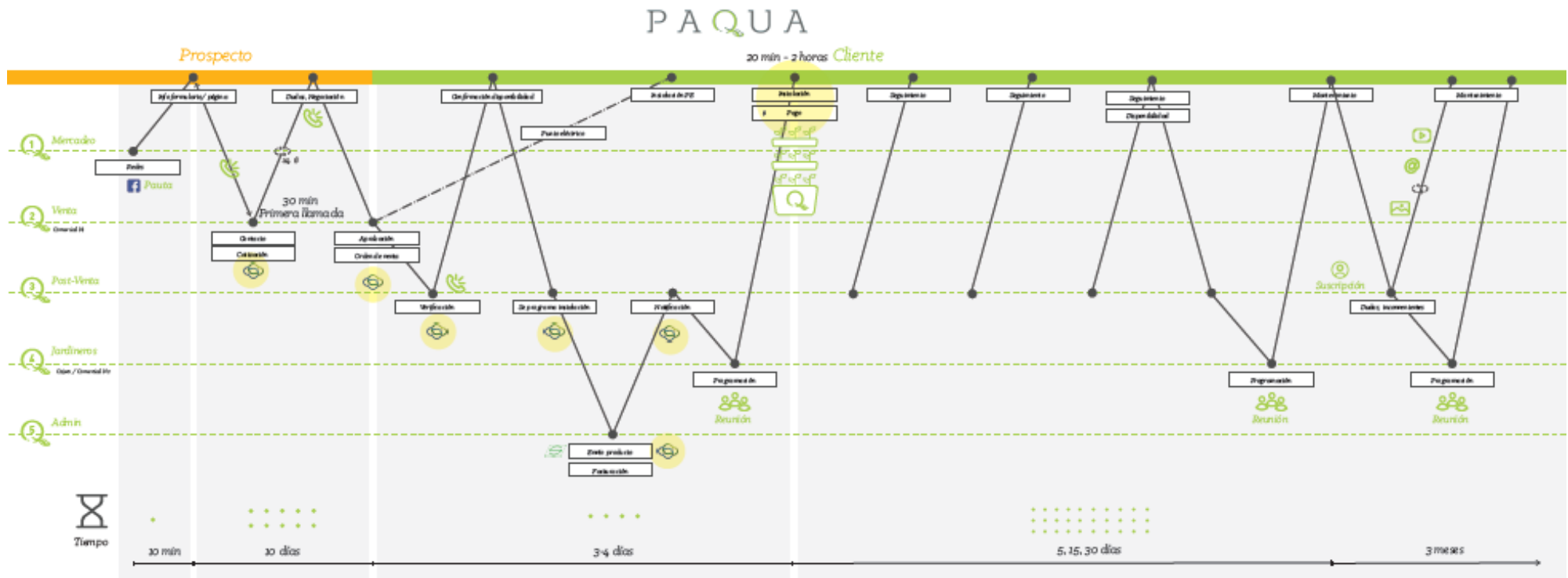
Preparación del personal nuevo y aprendizaje organizacional
--

Ítem	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente Desacuerdo
El personal que ingresa a la organización realiza las funciones con la preparación suficiente para poder conseguir un nivel de excelencia				
En la organización el aprendizaje individual se convierte en grupal al compartirse				

Cultura Organizacional				
Ítem	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente Desacuerdo
En la organización está definida la identidad corporativa				
La cultura en la organización equivale a la personalidad y carácter del personal				
Se transmite un sentido de pertenencia a los miembros de la organización				
El personal de la organización tiene sentido de pertenencia, es decir, “se ponen la camiseta”				
Existe integración de valores y objetivos de la organización con los de los del personal				
El proceso de selección está alineado con la cultura organización				
Están establecidas normas formales e informales para aclarar el comportamiento de los trabajadores para ofrecer seguridad dentro de un marco estable				
Existen valores como elemento fundamental en la cultura de la organización				

Existe secuencia lógica de causa u efecto entre los valores de la dirección, la filosofía de la empresa, las acciones y el comportamiento del personal de la organización				
Existen rituales propios de la organización				
Existen comportamientos en el personal de la organización que se repiten automáticamente dentro de la organización				
Existen creencias básicas de la organización y forman la medula de la cultura organizacional				
Existen personas que personifican los valores de la cultura y proporcionan los modelos de comportamiento al personal de la organización				
Existen rutinas programadas y sistemáticas en la vida cotidiana al interior de la organización				
Existen un medio de comunicación para divulgar la filosofía y valores de la organización				
Se manejan eficazmente los canales de comunicación al interior de la organización con el fin de movilizar el comportamiento de los trabajadores.				
Existen lemas al interior de la organización				

Anexo 2



Anexo 3

Modelo Hoja de Vida del Cliente

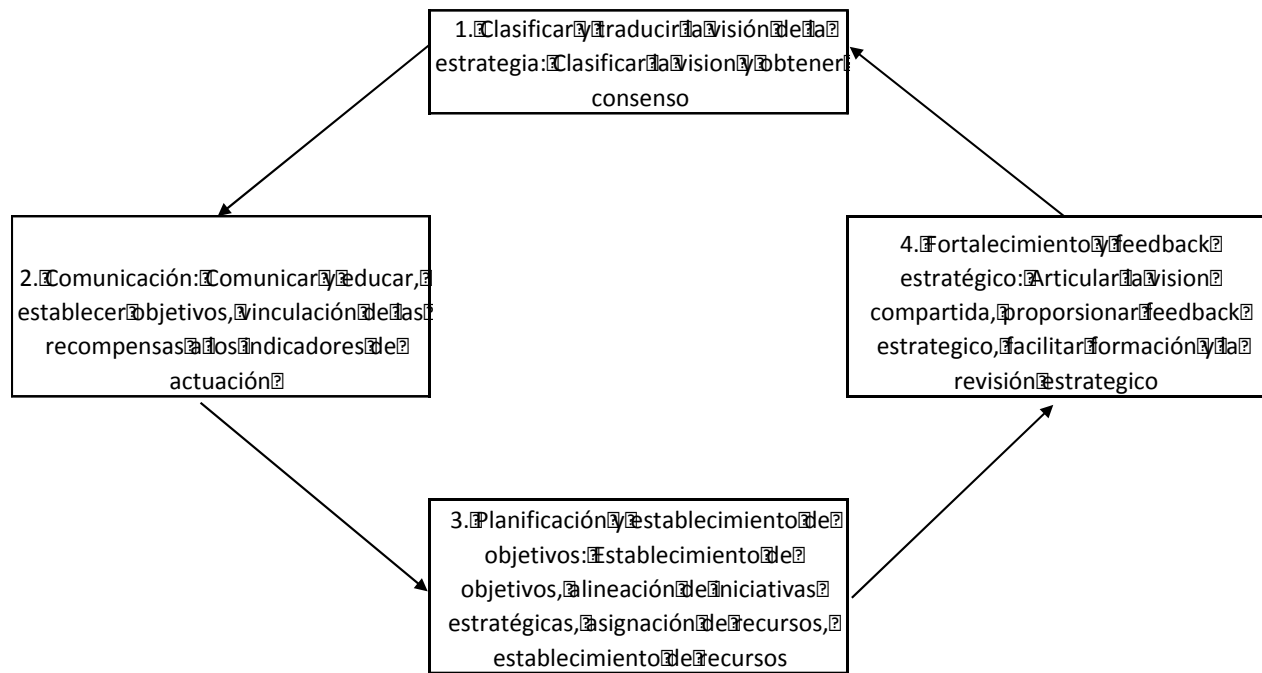
GENERALES	
Identificación Del Cliente	
Compañía	
Nombre Establecimiento	
Razón Social	
Tipo De Identificación	
Nombre Representante Legal	
Datos De Contacto Corporativo	
Dirección Principal	
Departamento	
Ciudad	
País	
Barrio	
Teléfono	
Celular	
Correo	
Dirección Pagina Web	
Dirección Pagina Facebook	
Dirección Twitter	
Información Financiera Y Operativos Del Cliente	
Activo Total	
Pasivo Total	
Patrimonio	
Ventas Totales	
Utilidades	
Reporte Centrales De Riesgo	
Centrales En Organismos De Seguridad	
Número De Empleados	

Relación Con La Organización	
Asesor Comercial Asignado	
Relación Con Otras Empresas	
Nombre De La Empresa	
Tipo De Relación	
Descriptores	
Geográficos	
Regional	
Localidad/Zona	
Demográficos	
Sector	
Clasificación Por Tipo De Segmento	
Comportamentales	
Fecha De Creación Del Cliente	
Fecha Primera Venta	
Días Desde Creación De Clientes	
Nivel De Profundidad	
Frecuencia De Ventas	
Promedio De Ventas En Pesos	
Contactos	
Información De La Persona	
Primer Nombre	
Segundo Nombre	
Primer Apellido	
Segundo Apellido	
Datos Demográficos	
Genero	
Cargo	
Área De La Empresa	

Tipo De Contacto (Ejecutivo, Operativo, Administrativo)	
Transaccional	
Pedidos Pendientes	
Fecha Creación De Pedido	
Nombre De Asesor Pedido	
Condición De Pago	
Estado	
Dirección De Entrega	
PQRS Generadas Por El Cliente	
Tipo De Requerimiento	
N° Del Caso	
Fecha De Inicio Del Caso	
Estado Del Caso	
Reclamo	
Descripción Corta Del Caso	
Descripción Detallada Del Caso	
Historial De Actividades Con El Cliente	
Fecha De Actividad	
Tipo De Actividad Realizada (Llamada, Entrega De Material, Visita, Reunión)	
Categoría	
Asunto	
Persona Que Ejecuto La Actividad	
Resultado De La Actividad	
Observaciones	

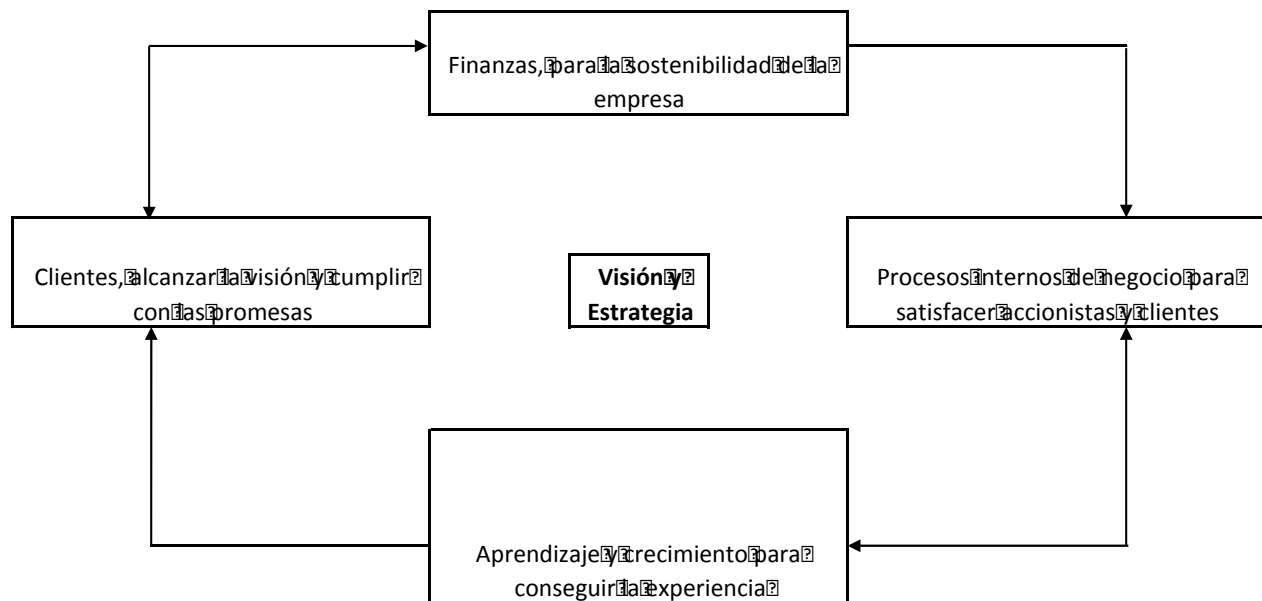
Anexo 4

Pasos para la elaboración del cuadro de mando integral



Anexo 5

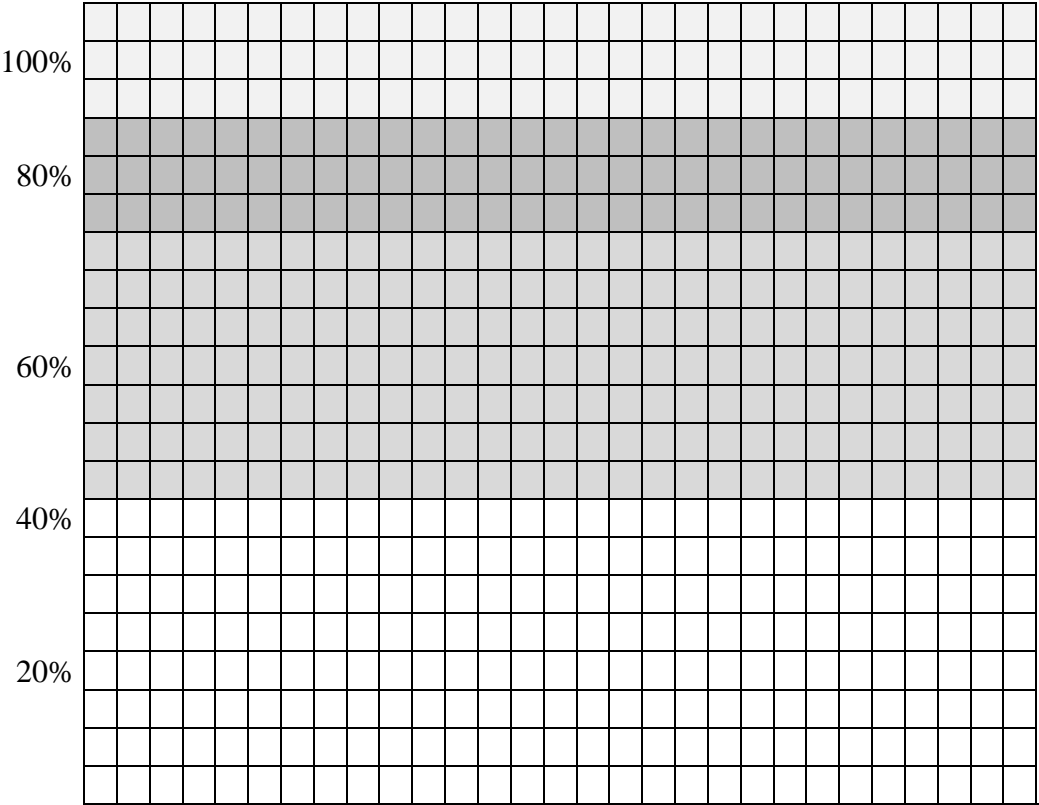
Balanced Scorecard



Anexo 6

Mapa de la Experiencia del Cliente

Nivel de
Impacto de la
Experiencia



Preventa

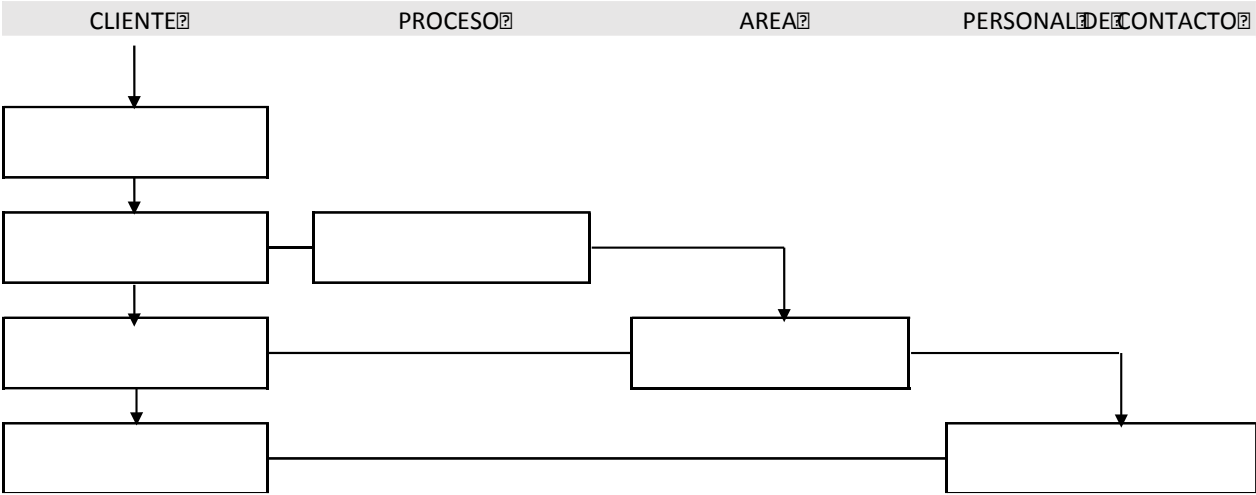
Venta

Postventa

Frecuencia de
Contacto

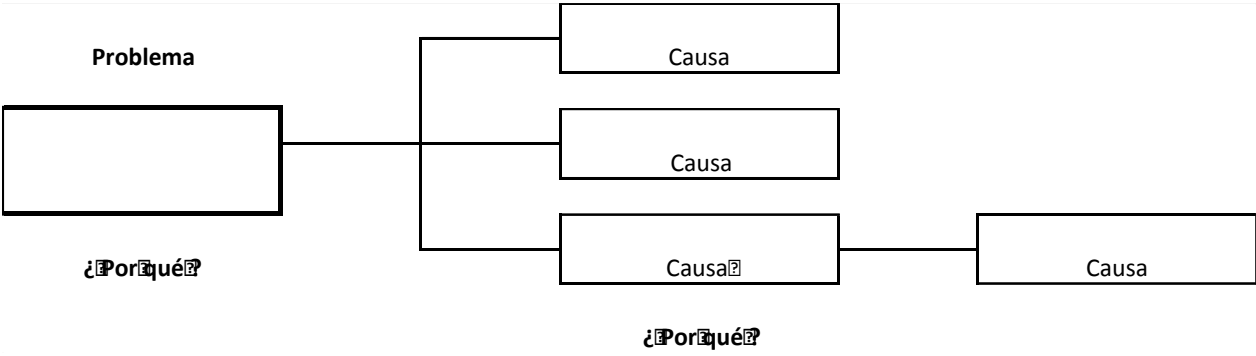
Anexo 7

Cuadro del servicio al cliente



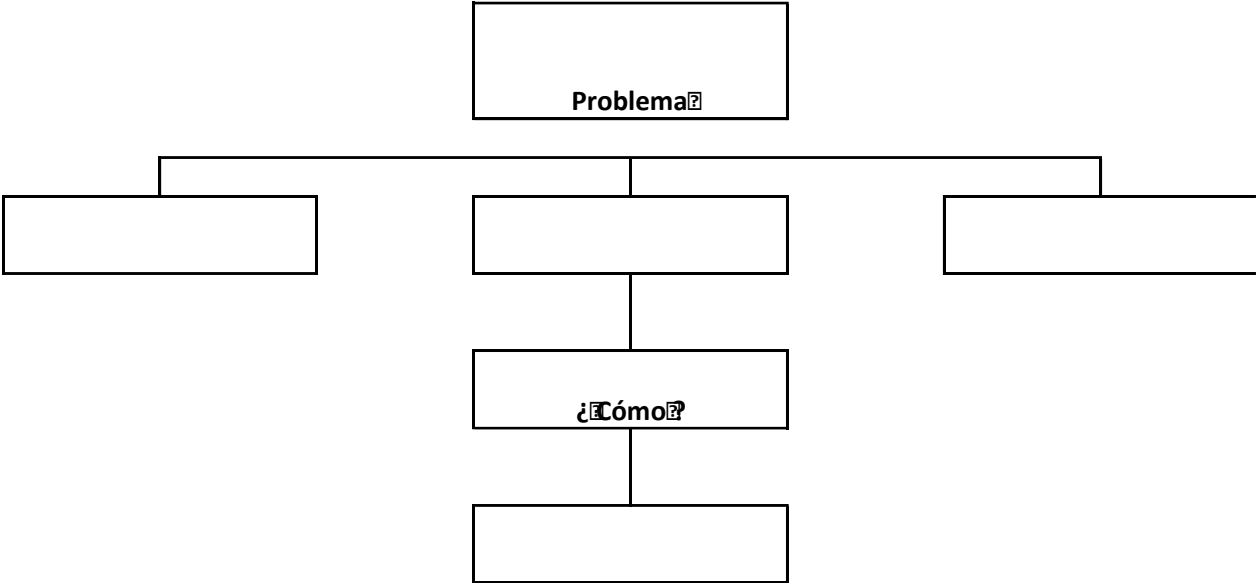
Anexo 8

Diagrama porque – porque o diagrama del árbol



Anexo 9

Diagrama cómo – cómo



Anexo 10

Matriz de medidas correctivas

					Efectividad	Factibilidad	Total	Acciones
Problema	Causas Fundamentales	Acciones Correctivas		Metodos Prácticos				

Anexo 11

Libreta de calificaciones

Atributo	Prioridad	Calificación de 1 a 5	Porcentaje	Calificación promedio

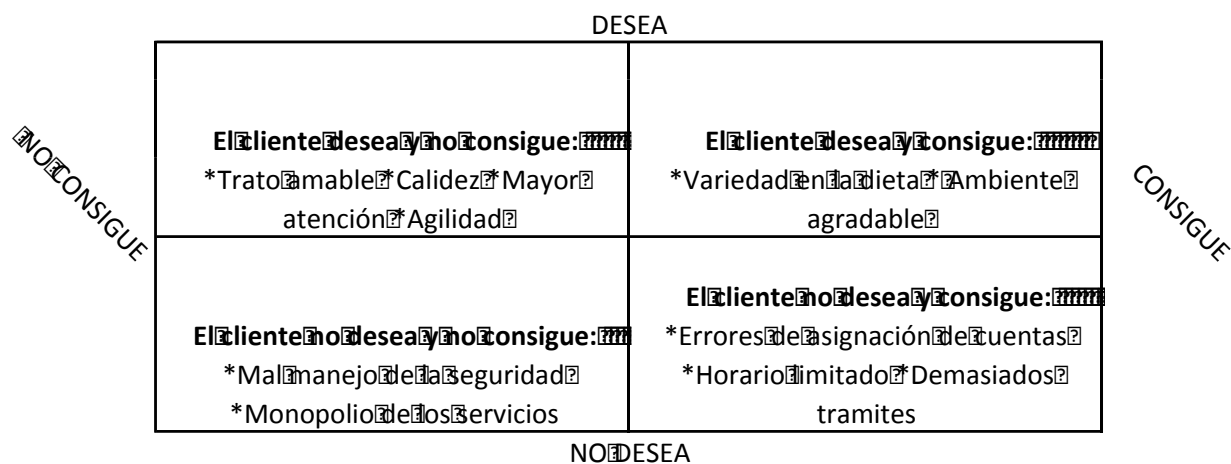
Anexo 12

Diagrama de barreras y ayudas

Barreras	Medidas Correctivas	Ayudas	Impacto

Anexo 13

Ventana del cliente



Anexo 14

El instrumento de medición SERVQUAL

El SERVQUAL es un cuestionario estándar para evaluar la satisfacción que los clientes tienen de un servicio. Es importante aclarar que para que una organización utilice el SERVQUAL deberá primeramente adecuarlo a su caso. Este instrumento consta de 3 secciones:

1. Evaluación de expectativas

2. Jerarquización de dimensiones y
3. Evaluación de percepción

La percepción y expectativas están conformadas por una encuesta, donde el cliente puede evaluar cada uno con base en una escala adecuada (preferentemente escala Likert – 1 a 4 y NA).

Esta encuesta está agrupada en 5 dimensiones:

1. Tangibles
2. Confiabilidad
3. Velocidad de respuesta
4. Aseguramiento y
5. Empatía

En una tercera sección, el cliente puede asignar la importancia que le representa cada una de las dimensiones, de manera que aun cuando se obtenga una diferencia entre la percepción y expectativa de cada reactivo, el cliente pondera cuál dimensión será el más relevante integrada al nivel de servicio de cada reactivo.

Para que el instrumento quede libre de errores, el participante deberá cuidar las instrucciones de cada sección. Esto facilitará aprovechar monitorear la calidad del servicio como el primero para la mejora continua del servicio.

Una vez que se adaptó el instrumento de SERVQUAL y se aplicaron las encuestas la información recopilada permitirá inferir en el nivel de calidad que se ofrece, es decir, confirmar si algunas dimensiones se encuentran al nivel del esfuerzo de la organización o le apoyará en enfocar los esfuerzos para formular estrategias de servicio que contribuyan en beneficio de las dimensiones más relevantes para los clientes potenciales de la organización.

- a. Las instrucciones para contestar el SERVQUAL

Respecto a la forma de evaluar las expectativas, se le pide al cliente que piense en una organización excelente para el servicio que se está evaluando (un banco, una línea aérea, un restaurante, etc.) y que describa cómo espera que esa organización excelente (que puede o no existir) tenga esa característica del servicio en particular.

- b. Escala para responder a los reactivos de percepción y expectativa

La escala que se utiliza para contestar las secciones de percepción y expectativa es una escala de Likert de 1 a 7 (usada en el Serviquál estándar, pudiera modificarse para su organización).

La escala de Likert del SERVQUAL va de 1: Total desacuerdo a 4: Total acuerdo.

Dimensión	Ítem	1	2	3	4
FIABILIDAD	Cuando Paqua promete realizar alguna actividad en cierto tiempo lo cumple				
	Cundo usted tiene un problema Paqua demuestra interés en resolverlo				
	Paqua desempeña un buen servicio desde su primer acercamiento				
	Paqua proporciona los servicios en el momento que promete realizarlos				
SENBILIDAD	Paqua lo mantiene informado respecto a cuándo se prestan los servicios				
	El servicio que brindan dentro de Paqua es rápido				
	Dentro del equipo de trabajo de Paqua hay disposición en colaborarle				
SEGURIDAD	El comportamiento del equipo de trabajo de Paqua genera confianza en usted				
	Se siente seguro con las transacciones que realiza con Paqua				
	El equipo de trabajo de Paqua es cortes constantemente en el servicio que prestan				
	El equipo de Paqua responde a sus inquietudes o preguntas				
EMPATIA	Paqua le brinda atención personalizada				
	Paqua se preocupa por sus intereses				
	El equipo de trabajo de Paqua entiende sus necesidades				
	Los horarios de trabajo de Paqua se ajustan a sus necesidades				

TANGIBILIDAD	La infraestructura de Paqua es modernas y atractivas				
	La presentación personal del equipo de trabajo de Paqua es adecuada				
	Los materiales asociados con el servicio son atractivos				
1= TOTAL DESACUERDO 2= DESACUERDO 3= ACUERDO 4= TOTAL ACUERDO					

c. Instrucciones para la sección de jerarquización de dimensiones del servicio

A continuación, se muestra el formato estandarizado original de una encuesta que jerarquice las dimensiones del servicio.

Instrucciones

A continuación, aparecen 5 estatutos que describen características importantes del servicio que le prestamos. Le pedimos que asigne a cada uno de esos estatutos una evaluación de tal forma que sumen en total 100 puntos y reflejen su importancia relativa de las 5 dimensiones.

1. La apariencia de las instalaciones físicas de la compañía _____, equipo, personal, materiales de comunicación.
2. La habilidad de la compañía _____ para desempeñar el servicio prometido confiable y acertadamente.
3. La disposición de la compañía _____ para ayudar a sus clientes y brindar un servicio inmediato.
4. Los conocimientos y cortesía de los empleados de la compañía _____ y su habilidad para transmitir confianza.
5. El cuidado y atención personalizada que la compañía _____ brinda a sus clientes.

EVALUACIONES:

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ TOTAL = 100